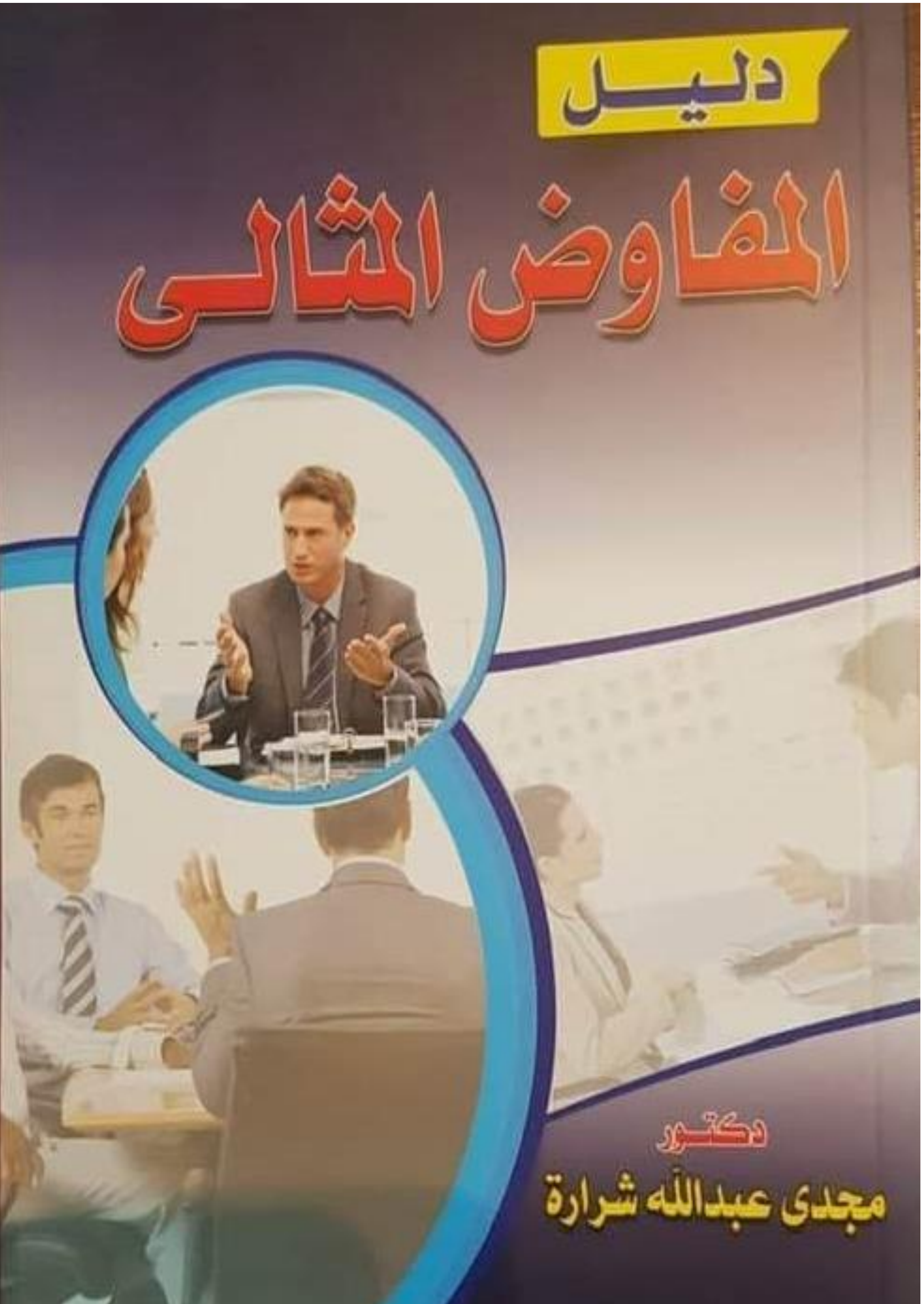

دليل
المفاوض المثالى
دكتور
مجدى عبدالله شرارة

دليل المفاوض المثالى

دكتور/ مجدى عبد الله شراره

1438 هـ – 2017 م

الفهرس

الصفحة	الموضوع
9	مقدمة
20-11	الفصل الأول: نشأة وتطور التفاوض
33-21	الفصل الثانى : مفهوم عملية التفاوض
40-35	الفصل الثالث : خصائص عملية التفاوض
47-41	الفصل الرابع:. أهمية علم التفاوض
63-49	الفصل الخامس: مبادئ التفاوض
72-65	الفصل السادس: عناصر التفاوض الرئيسية
80-73	الفصل السابع: شروط التفاوض
89-81	الفصل الثامن: انواع التفاوض
102-91	الباب التاسع: أهم السياسات التفاوضية المتبعة
120-103	الفصل العاشر: استراتيجيات التفاوض
128-121	الفصل الحادى عشر: تكتيكات التفاوض
138-129	الفصل الثانى عشر: مناورات التفاوض
156-139	الفصل الثالث عشر: التفاوض بين مثلث الجرأة ومثلث المثالية
220-157	الفصل الرابع عشر:مهارات وسمات المفاوض الناجح
241-221	الفصل الحامس عشر:أنماط المفاوضين
267-243	الفصل السادس عشر: مراحل التفاوض
269	المراجع

أهمية هذا الدليل:

- إن هذا الدليل يعد محاولة لتقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة إلى موضوع التفاوض على الصعيد الأكاديمى والميدانى في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وتسليط الضوء عليه.
- محتوى هذا الدليل هو مُحصِّلة للعديد من الخبرات والتجارب التي تم تبنِّيها وتطبيقها من خلال آلية عمل في عدد من الدورات التدريبية والبيئات المختلفة فى الداخل والخارج، وعليه فإنّ هذا الدليل يُعتبر أداة فعالة قابلة للتطبيق العملي في المواضيع المشابهة.
- يوضح لنا هذا الدليل الكيفية التي يستطيع من خلالها المفاوض تجهيز وإعداد وتنفيذ خطة تفاوضية في مختلف مجالات العمل والحياة ولكافة مستويات وأنواع التفاوض.
- ويركز بشكل خاص على الترتيبات الفنية والإدارية المتعلقة بتدريب وتثقيف المفاوضين بما يؤهلهم للقيام بعمليات التفاوض مع مختلف الفئات وأيضا فى مختلف المواضيع والقضايا.
- هذا الدليل هو مزيج لمجموعة من الخبرات العملية بالاضافة الى الخبرات الأكاديمية تم دمجها بطريقة تمكنك من قراءته من البداية الى النهاية لتنمى قدراتك كمفاوض مثالى.
- وبوسعك أيضا أن تعتبره مرجعا تلجأ اليه للاستعانة فى كيفية ايجاد حل أو أفكار لمعالجة مشكلات أو عقبات واجهتها أثناء جولات مفاوضاتك المستمرة.
- ولربما ترغب فى استعراض وتصفح هذا الدليل فى فترة فراغك لعل وعسى أن تجنى من خلاله معلومات مفيدة تستطيع استخدامها فى وقت لاحق ونحن نقول لك لابأس ولاعيب فى ذلك أبدا.

- فهذا الدليل ينطوى على ميزة تجعله غير عادى حيث يمكنك البدء فى قراءته من أى موضع تريد،ومع ذلك يبقى ذا معنى وفائدة لك.
- وسوف تستمتع وأنت تتصفح هذا الدليل مرة تلو الأخرى عبر هذه المعلومات والأفكار والتجارب والمواضيع الجذابة والشيقة.
- أما بالنسبة للراغبين فى قراءة النص من البداية وحتى النهاية فقد قمنا بترتيب المادة العلمية بطريقة سهلة ومبسطة للمفاوضين المحترفين وكذلك للراغبين فى دخول حلبة التفاوض الاحترافى، وأيضا للهواة والباحثين فى محاولة للوصول الى الهدف الرئيسى من هذا الدليل، وهو كيف تصبح مفاوضا محترفا مثاليا؟
- إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب، والشُّح الذي يقابله في العالم العربي باستثناء بعض الدراسات والكتابات، والمؤلفات والمراجع التى تناولت موضوع التفاوض، لا يعني بأى حال من الأحوال عدم ملائمة هذا الموضوع للبيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة، وإنما يقع التقصير على عاتق الأكاديميين والخبراء والمفاوضين في محاولة استكشاف وتوظيف هذه المفاهيم، ومعرفة نتائجها وآثارها على المستوى الأكاديمى والعملى. وبالرغم من أن التفاوض موجود منذ بدء الخليقة ، إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى فى ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة، وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة فى كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى التفاوض لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح فى إطار مقبول من كل الأطراف.
- ولو نظرنا الى علاقاتنا مع الآخرين نجد أن أكثر من 80% من تواصلنا مع الآخرين يكون صورة من صور التفاوض فى أهدافه المختلفة، ولما كانت حياة الإنسان تعتمد بشكل كبير وأساسى على التواصل مع الآخرين، ونتيجة لما يمثله التفاوض من نسبة كبيرة فى هذا التواصل ، فمن المتوقع أن يقدم هذا الدليل جهداً

مختلفاً نوعاً ما من خلال النظر إلى مفهوم التفاوض بصفته مفهوماً متصلاً ومرتبطاً مع أطراف التفاوض سواء كان هذا التفاوض بين الأب وأبنائه، أو الزوج وزوجته، أو بين الرئيس ومرؤوسه، أو بين أطراف العمل الثلاثة (أصحاب العمل-الحكومة-العمال).

- ومن هنا يرى الكاتب أن يقدم بين يدي القارئ، سواء كان باحثاً أو خبيرا ،قائدا أو مديرا، صاحب عمل أو عاملاً، في المؤسسات الخاصة أو العامة، هذا الدليل حول المهارات والمفاهيم التى من شأنها أن تفيدنا فى التفاوض،فمعظم مشاكلنا تكون ناتجة عن أزمة فى التفاوض وافتقار لتلك المهارة.

من الذي يستخدم هذا الدليل؟

هذا الدليل تمّ تصميمه بحيث يتم استخدامه في جميع مجالات التفاوض(الاقتصادى والسياسى والاجتماعى والأخلاقى)من خلال طرح أفكار وآراء وخبرات وتجارب المؤلف وكتاب ومفكرين وباحثين من كافة الاتجاهات والثقافات المتعددة، ومن ثمَّ فإنه يستهدف بشكل أساسي المفاوضين المحترفين بالإضافة إلى المعنيين بالتفاوض والباحثين وطلاب العلم والمديرين وأصحاب العمل والعمال.

تبويب محتوى الدليل:

يقع هذا الدليل في ستة عشر فصلا، شملت مفاهيم متنوعة ذات صلة بشكل مباشر وغير مباشر في موضوع التفاوض الذي يعد بمثابة مفهوما اجتماعيا معاصرا.

هذا وقد تم تخصيص **الفصل الأول** من خلال استعراض بعض المحطات التاريخية لنشأة وتطور التفاوض على النحو التالي، أولا: حوار الله سبحانه وتعالى مع الملائكة،ثم حوار الله سبحانه وتعالى مع إبليس،ثم حوار آدم مع إبليس،ثم التفاوض في العصور القديمة والمفاوضات والعصر الحديث.

أما **الفصل الثاني** فيوضح مفهوم عملية التفاوض من خلال استعراض مفهومين للتفاوض ثم تم التطرق الى الطفل كمفاوضا ،ثم تم التطرق الى تعريف التفاوض.

أما **الفصل الثالث** فقد تم إفراده للحديث عن خصائص عملية التفاوض ثم تم التطرق الى مقومات التفاوض الفعال.

و**الفصل الرابع** يتحدث عن أهمية علم التفاوض من خلال استعراض أهمية التفاوض، ثم تم التطرق الى مفاتيح النجاح في التفاوض.

و**الفصل الخامس** يشرح مبادئ التفاوض. من خلال استعراض مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، ثم تم التطرق الى دوافع الإنسان إلى التفاوض.

و**الفصل السادس** يتناول عناصر التفاوض، من خلال استعراض العناصر الأساسية في التفاوض.

أما **الفصل السابع** فقد تم إفراده للحديث عن شروط التفاوض ، من خلال استعراض محددات العملية التفاوضية ، ثم تم التطرق الى أساس عملية المفاوضة، ثم تم التطرق الى شروط التفاوض الناجح.

أما **الفصل الثامن** من الكتاب فقد تم إفراده للحديث عن انواع التفاوض ، من خلال استعراض التفاوض التوزيعي ، والتفاوض التكاملي، ثم تم التطرق الى مجالات التفاوض.

أما **الفصل التاسع** فقد تم إفراده للحديث عن أهم السياسات التفاوضية المتبعة.

أما **الفصل العاشر**: ويتناول استراتيجيات التفاوض من خلال استعراض كافة الاستراتيجيات ،ثم تم التطرق الى نماذج المباريات ،ثم تم التطرق الى مضمون مشروع جامعة هارفارد الأمريكية لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة .

أما **الفصل الحادى عشر**: ويتناول تكتيكات التفاوض من خلال استعراض كافة تكتيكات التفاوض.

أما **الفصل الثانى عشر**: ويتناول مناورات التفاوض من خلال استعراض المراحل الثلاثة للمناورات.

أما **الفصل الثالث عشر**: ويتناول التفاوض بين مثلث الجرأة ومثلث المثالية من خلال استعراض منهج الجرأة فى التفاوض ومنهج المثالية فى التفاوض

أما **الفصل الرابع عشر**: ويتناول مهارات وسمات المفاوض الناجح من خلال استعراض طرق ومدارس لتحسين مهاراتنا التفاوضية ،ثم تم التطرق الى مهارات فن إتمام الصفقات،ثم تم التطرق الى التفاوض من موقف صعب،ثم تم التطرق الى البدائل المتاحة عند مأزق التفاوض،ثم تم التطرق الى مبادئ المفاوض الناجح ،ثم تم التطرق الى صفات المفاوض الناجح،،ثم تم التطرق الى كيف تفاوض بأسلوب حديث ،ثم تم التطرق الى كيف تتفاوض صامتاً وتحقق أهدافك؟ ،ثم تم التطرق الى تقنيات إدراة التفاوض،ثم تم التطرق الى مهارات الاتصال الشخصي التسع .

أما **الفصل الخامس عشر**: ويتناول أنماط المفاوضين من خلال الاجابة على سؤال لماذا التعرف على أنماط المفاوضين؟ ،ثم تم التطرق الى أنماط المفاوضين وخصائصهم وكيفية التعامل معهم،ثم تم التطرق الى التعرف على نفسك بين المفاوضين، ،ثم تم التطرق الى مبادئ الاتصال الأساسية.

أما **الفصل السادس عشر**: ويتناول مراحل التفاوض من خلال استعراض مرحلة ما قبل التفاوض،ثم مرحلة التفاوض،ثم مرحلة الاتفاق.

مقدمة:

يقول العماد الأصفهاني،إنّي رأيتُ أنّه ما كَتَبَ أَحَدُهُم فـي يَومِـهِ كِتاباً إلا قـالَ فـي غَـدِهِ، لوغُيِّرَ هذا لَكانَ أحسن ولَو زُيِّدَ ذاكَ لَكانَ يُستَحسن، ولَو قُدِّمَ هذا لكـانَ أفضـل، ولـو تُـرِكَ ذاكَ لَكانَ أجمل، وهذا مِن أعظَمِ العِبر، وهو دَليلٌ على استيلاءِ النّقْصِ على جُملَةِ البَشر.

فى البداية لابد من الإشارة الى إننا قد استعنا بعدة مصادر لتأليف هذا الدليل من خلال استشارة العديد من الزملاء والمتدربين الذين حضروا العديد من الحلقات النقاشية الدراسيّة والدورات التدريبية على مدار سنوات عديدة،بالاضافة الى الاطلاع على الكثير من المراجع والكتب سواء العربية أو الأجنبية أو المعربة لتحصيل أفضل فائدة من شرق العالم وغربه، فالكتابات كثيرة والمعلومات أكثر من فائضة، واضطررنا إلى الكثير من القراءة والبحث للحصول على المعلومة المتميزة – بالتأكيد أنا المستفيد الأول – فمتابعة المدونات والشبكات الحالية على النت ليس بالأمر السهل ما لم أضف شيئاً مهماً للقارئ يشعر من خلاله أنه إكتسب معلومة جديدة كان يفتقدها بقوة.

لقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي نتيجة للازدياد في حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها ، فالإنسان لا يكاد يمر يومه إلا ومع كل موقف عملية تفاوضية تحتاج إلى وقت وجهد كبير ويلجأ الإنسان إلى ذلك لتحقيق التلائم بين هذه المواقف وبين مصالحه التي لا تتم إلا من خلال هذه العملية،والعملية التفاوضية ما هي إلا نشاط يمارسه الإنسان كل يوم لبلوغ غاياته وتحقيق أهدافه ولأنها عملية مرتبطة بالإنسان فهي موجودة منذ بداية الخلق .

والتفاوض بمفهومة العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات والتوصل إلى اتفاق مرضٍ للطرفين ، ولكن هو عملية متكاملة وشاملة لجوانب النشاط الإنساني وفي كل الاتجاهات تستخدم فيها الأساليب والأدوات المتنوعة لتحقيق النجاح حول موضوع الخلاف بحيث يفضي هذا التفاوض الي أجواء صحية و سليمة علي كل المستويات.

وهو فن من فنون الحياة اليومية ، يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعة أو مركزه فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التى نحتاج فيها إلى التفاوض – حتى دون أن تدرى – كالتفاوض مثلاً مع البائع المتمسك بسعره ، أو شريك فى الحياة متمسك بوجهة نظره ، أو مدير متمسك بسياسته ... الخ.

إن حاجة البشرية الي التفاوض قديم منذ الأزل ولن تنتهي هذه الحاجة أو تنتفي بل تزداد هذه الأهمية كلما نمت العلاقات بين الدول وتشعبت سواء علي المستوي الاقتصادي أو الاجتماعي او السياسي.

ويعد أسلوب التفاوض من أهم الأساليب التى يهتم المتخصصون فى علوم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية ، وتنبع أهمية هذا الأسلوب من كونه يتعلق بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على نحو أفضل، فهو أسلوب حيوى لعملية التواصل بين أفراد المجتمع داخل كل دولة أى أنه الأسلوب الذى نحاول من خلاله مواكبة سرعه إيقاع العصر ومتطلباته على جميع الأصعدة.

وتكفى الإشارة هنا إلى أن تطورات عالم ما يسمى "بالقرية الكونية" قد زادت من حجم إجراء ممارسة المفاوضات بصورة لم يسبق لها مثيل، هذا بالإضافة إلى الحجم الضخم والرسمى لعمليات التفاوض فى كافة المجالات سواء على المستوى الداخلى فى كل قطر، أو على مستوى التفاوض بين دول العالم وثقافاته المختلفة هذا بالإضافة إلى حجم التفاوض غير الرسمى الذى لا يمكن حصره فى كافة قطاعات الحياة.

التفاوض رافق الحياة الإنسانية في مراحلها المختلفة وتطوراتها، وهو ظاهرة إنسانية ترتبط بالسلوك الإنساني منذ عرف البشر حالة الاستقرار والتجمع والتوسع والانتشار،وما يرتبط بذلك من تعارض وصراع وهو ما اقتضي عملية التنسيق والتفاهم لوضع ترتيبات تنظم العلاقات بين الأطراف ذات المصالح المشتركة.

لأن الصراع جوهر الوجود الإنساني فقد نشأت الرغبة والحاجة لأساليب لتسوية هذا الصراع وتنظيمه لوقف مخاطرة وسلبياته وتحديد تداعياته لخدمة الإنسانية، ولتنظيم

العلاقـة بـين الأفـراد، وبـين الجماعـات، وبـين المؤسسـات وبـين الـدول والتجمعـات السكانية، لذلك كان التفاوض الأداة الأفضل والأنسب لتنظيم الصراع وتنظيم العلاقات الدولية في ضوء وضوح في لغة الحوار والمناقشة والتنافس.

لذلك تضاعفت الحاجة للتفاوض والارتقاء بفن التفاوض وتطويره وفق الأسس العلميـة التـي فرضـت علـي الجهات المعنيـة ضـرورة اعتمادها فـي فن التفاوض الـذي أصـبح ضرورة مجتمعية ودوليـة وإنسـانية.ويتحدد مصـير عمليـة التفـاوض مـن خـلال مبـدأين متلازمين:

الأول: الأوراق التفاوضية التى تمتلكها الأطراف وتطرحها على مائدة المفاوضات.

الثـانى: هـو الكفـاءة للطـرف المتفـاوض فـى اسـتخدام مـا يمتلكـه مـن أوراق تفاوضـية بأقصى درجة من العبقرية والحنكة والكفاءة.

وللتفاوض معنى عام ومعنى خاص:

المعنى العام يتضمن عدة معان فرعيـة أهمهـا، (المعنـى الاقتصـادى والمعنـى السياسـى والمعنى الاجتماعى والمعنى الأخلاقى).

أما المعنى الخاص فإنه ينصب على المعنى الاقتصادى والمعنى السياسى فحسب.

*المعنى الاقتصادى للتفاوض مرتبط بعملية المساومة بين المشترى والبائع.

*أما المعنى السياسى للتفاوض فهو وثيق الصـلة بـالمعنى الاقتصـادى للتفـاوض ولكنـه غير مندمج فيـه مـن جهـة، ولـيس مسـتوعبا لـه مـن جهـة أخـرى بـل يتمتـع بقـوام خـاص تميزه، فالمفاوض السياسى يهتم بالعلاقات السياسية،سواء كانت علاقات داخلية تتم فـى نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولته ودول أخرى.

*ويركز المعنى الاجتماعى للتفاوض علـى العلاقـات بـين الفئـات الاجتماعيـة المتباينـة، ولنضـرب مثـالا لـذلك بمنـدوبين ترسـلهم الدولـة إلـى المعاهد والكليـات للتفـاوض مـع الشـباب للعمـل فـى المنـاطق الجديـدة مثـل سـيناء وتوشـكي، وهـؤلاء المنـدوبين سـوف يواجهـون بمعارضـين أشـداء مـن الشـباب، ينقلـون إلـيهم مـا سـمعوه عـن تلـك المنـاطق الجديدة من صعوبات ومشاكل فى الإقامة والمعيشة، ويكون على المندوبين أن يقنعوهم بالبراهين على أن ما نمى إليهم من شائعات، لا صحة له على الإطلاق.

د.مجدى عبد الله شراره

2017

الفصل الأول: نشأة وتطور التفاوض

الفصل الأول: نشأة وتطور التفاوض

مقدمة:

فى البداية علينا أن نقرر ماذا ندعو الشخص الذى نتفاوض معه،فان ندعوه عدوا،فهذا خطأ فادح،أو ندعوه شريكا،فقد استخدم هذا المسمى لسنوات عديدة على نحو تقليدى،أو ندعوه النظير،أو الند،فقد أصبح هذا الاستخدام غير ملائم،ولانستطيع أن نتحدث بصيغة هؤلاء أو أولئك طول الوقت.

لذلك فقد سعينا جاهدين فى هذا السياق أن نشجع ونحث على استخدام وتطبيق منهج أو طريقة (مكسب-مكسب)لكلا الطرفين،مع ضرورة العمل على تفهم الطرف الذى يقابلنا على طاولة المفاوضات وربما التعاطف معه.

ومن ناحية واقعية علينا أن نتقبل ولو لمجرد الاحتمال بأن هذا الشخص قد يكون مفاوضا صعب المراس ولا يتسم بالمرونة،وربما يود أن يلعب لعبة التفاوض بطريقة غير نظيفة،لذلك فقد اخترنا كلمة"المنافس"لتسمية الشخص الذى يقابلنا على طاولة المفاوضات عندما تبدأ هذه العملية.

ومن هنا فواجبك كمفاوض مبدع ومثالى أن تحاول أن تقترب من هذا المنافس وتتفهم جوانب لعبته،فلربما يصبح هذا المنافس شريكا لك.

لقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي نتيجة للازدياد في حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها .

فالإنسان لا يكاد يمر يومه إلا ومع كل موقف عملية تفاوضية تحتاج إلى وقت وجهد كبير ويلجأ الإنسان إلى ذلك لتحقيق التلائم بين هذه المواقف وبين مصالحه التي لا تتم إلا من خلال هذه العملية .

والعملية التفاوضية ما هي إلا نشاط يمارسه الإنسان كل يوم لبلوغ غاياته وتحقيق أهدافه ولأنها عملية مرتبطة بالإنسان فهي موجودة منذ بدء الخليقة .

الفطرة التفاوضية :

أول ما يعرفه الإنسان منذ ولادته سلاح التفاوض بالفطرة عن طريق الصراخ والبكاء لتلبية طلباته وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتتناسب مع نموه العقلي والمجتمع المحيط به فهي تعتمد فى المراحل الأولى على الجانب العاطفي ثم على ذكاءه وقدراته الشخصية حيث أن الفرصة لم تتيح له لاكتساب المعارف والمهارات الفردية بما يتناسب مع حاجته العمرية والاجتماعية .

أن التحول من مرحلة اجتماعية أو عمريه لأخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية الى تغيير موازى لها فى معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات والفشل فى تحقيق ما يريدون .

أن المحيطون بالفرد لابد أن يصنعوا خطط لتعديل أساليبهم فى التعامل معه بما يتفق مع التغيرات حتى لا يدفعون الأمور إلي صدام وصراع بصورة مباشرة او غير مباشرة .

أن كثير من المشكلات الاجتماعية تنشا من الجمود فى نمط العلاقات وثبات النظرة التقييمية للآخرين وعدم الاعترافات بدرجة مناسبة بحجم التغيير او محاولة اضعاف صارم لهذا التغيير او أعاقته لانه قد يسبب بعض الخسائر او فقدان بعض الامتيازات .

الحياة تسيير بالتفاوض :

إن الإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكرة وعقله فى إيجاد وابتكار الحلول لبعض الصعاب والمشكلات ولكنه لا يضع فى حساباته الآثار الجانبية والنوعية لما يقوم به من ابتكارات واختراعات جديدة تحول المشكلات لصالح مجموعة ضد مجموعة أخرى .

إن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والاجتماعية الى تؤكد أن لكل فعل رد فعل .

إن الحياة لا نستطيع أن نعيش فيها دون أن نتعلم كيف نتعامل معها وان نحصل على ما نريد.

إذا نظرنا إلى الجذور التاريخية لكل العلوم ومنها التفاوض ندرك أنها كانت مرتبطة بوجود آدم عليه السلام، **وهنا نقف لنستعرض بعض المحطات التاريخية للتفاوض على النحو التالي : -**

أولا: حوار الله سبحانه وتعالى مع الملائكة:

إنّ أول من بدأ الحوار والتفاوض في هذا الكون هم الملائكة عليهم السلام، وبدأ هذا الحوار الرباني في اللحظة التي أراد الله سبحانه وتعالى أن يجعل في الأرض خليفة لكي يأخذ دوره في قيادة شؤونها ، فخلق الله عز وجل الإنسان للتصدي لهذه المهمة الصعبة حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلاَئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لاَ تَعْلَمُونَ. وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلاَءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ. قَالُوا سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ. قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ﴾.البقرة:30-33

في ذلك النموذج الحواري الذي يدور بين الله عز وجل والملائكة، يتضح بما لا يقبل الشك أن الملائكة لديها معلومات عن هذا المخلوق الجديد -الإنسان - الذي لم تعرفه من قبل، لذلك كان الحوار يتواصل من قبل الله سبحانه وتعالى، ويخلق آدم، ومن ثم يعلمه أسماء الأشياء وصفاتها ومسمياتها، وهنا ترى الملائكة أن هذا المخلوق الإنسان يختلف عن المخلوق السابق الذي كان يسكن الأرض، وسؤال الملائكة ﴿أَتَجْعَلُ فِيهَا﴾ هو تعجبهم من أن يكون خليفة الله في أرضه عاص ومفسد ومسفك للدماء، واستبعادهم من أنّ حكمة الله تقتضي ذلك ولا تعد همزة الاستفهام للإنكار بل يراد بها استكشاف عن الحكمة الخفية وعما يزيل الشبهة.

﴿إِنِّي أَعْلَمُ مَا لاَ تَعْلَمُونَ﴾ هو جواب لسؤالهم، أي أعلم ما في البشر من صفات الصلاح ومن صفات الفساد، وأعلم أنّ صلاحه يحصل منه المقصد من تعمير الأرض وأنّ

فساده لا يأتي على المقصد بالإبطال، وأنّ في ذلك مصالح عظيمة ومظاهر لتفاوت البشر في المراتب وكان قول الله تعالى هذا إنهاءً للمحاورة وإجمالاً للحجّة على الملائكة بأن سعة علم الله تحيط بما لم يحط به علمهم.

وقررت الملائكة بعد تصحيح معلوماتها (وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآَدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ).

ثانيا: حوار الله سبحانه وتعالى مع إبليس:

الحوار القرآنى مع الملائكة لم يكن حوارا معهم بوصفهم معارضين للمشيئة الإلهية, وإنما بوصفهم مستفسرين عن الحكمة فى استخلاف البشر المفسدين بطبيعتهم, لكنه من جانب آخر هو درس للبشر ليتعلموا كيفية التعامل مع السلطة الأرضية فى مستوياتها كافة.

وهو أبلغ حوار بين الحق الخير المطلق الذي يمثله الخالق العظيم الله عز وجل، والباطل الشر المطلق الذي يمثله إبليس لعنة الله عليه، فقد أراد الله العظيم أن يضع فلسفة مهمة لبني البشر تقضي إلى إمكانية الحوار والتفاهم وإقامة الحجة والبرهان والتي توضحت في قوله سبحانه.

وهذا يعتبر الحوار الأطول في القرآن الكريم بين الله عز وجل وبين إبليس عليه لعنة الله وهو يتكرر في آيات أخرى ولكن بصوره أقل ،"وَلَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ ثُمَّ صَوَّرْنَاكُمْ ثُمَّ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآَدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ لَمْ يَكُنْ مِنَ السَّاجِدِينَ قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ قَالَ فَاهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَنْ تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخْرُجْ إِنَّكَ مِنَ الصَّاغِرِينَ قَالَ أَنْظِرْنِي إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ قَالَ إِنَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ قَالَ فَبِمَا أَغْوَيْتَنِي لَأَقْعُدَنَّ لَهُمْ صِرَاطَكَ الْمُسْتَقِيمَ ثُمَّ لَآَتِيَنَّهُمْ مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَانِهِمْ وَعَنْ شَمَائِلِهِمْ وَلَا تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَاكِرِينَ قَالَ اخْرُجْ مِنْهَا مَذْءُومًا مَدْحُورًا لَمَنْ تَبِعَكَ مِنْهُمْ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنْكُمْ أَجْمَعِينَ. (الأعراف 11-18).

نجد أن إبليس يرى أنه أفضل من الإنسان لذلك رفض السجود لآدم عليه السلام، مع العلم أن السجود هنا هو سجود تحية وليس عبادة لكن المكابرة عند إبليس جعلته يصر على كبريائه.

ثالثا:حوار آدم مع إبليس:

قال الله تعالى:﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى * فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى * إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى * وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَضْحَى * فَوَسْوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمُلْكٍ لَا يَبْلَى * فَأَكَلَا مِنْهَا فَبَدَتْ لَهُمَا سَوْآتُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ عَلَيْهِمَا مِنْ وَرَقِ الْجَنَّةِ وَعَصَى آدَمُ رَبَّهُ فَغَوَى ﴾{طه: 116 – 121}.

قال المفسرون: كلَّم إبليسُ آدم وقال له: هل أدلك على شجرة الخلد ومُلكٍ لا يبلى؟ وحلف لهما بالله إني لكما من الناصحين، قال تعالى :﴿ وَقَاسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ ﴾ {الأعراف: 211}، فأبى آدمُ أن يأكل منها، فتقدَّمت حواء فأكَلَتْ، ثم قالت: يا آدم، كُلْ؛ فإني قد أكلتُ فلم يضرَّني، فلما أكلا، بدت لهما سوءاتُهما، وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة.

رابعا:نشأة وتطور الحوار والتفاوض في العصور القديمة:

نشأ وتطور هذا العلم في مختلف الحقب التاريخية التي مرت بها الإنسانية على مر العصور، ونحن بني البشر جميعاً ننتمي لهذه الأمة أو تلك تاريخياً وحضاريَا ولا خيار لنا في اختيار هذه الأمة أو تلك، فهي مكتوبة لنا أن نولد في هذه الأمة أو تلك وهذا الأساس الطبيعي للقومية فتراثها الانساني نحن من نسجله والأمة والدولة هي المسؤولة الأولى عن الحوار أو التفاوض بحكم انتمائنا إليها ، وللحوار أمتدادت عميقه في التاريخ القديم.

ومن دون التقليل من أهمية دور الفكر السياسي في حياة شعوب الشرق (من السومريين، والبابليين، والآشوريين، والفينيقيين، والهنود) فإن الفضل يعود للإغريق في الارتقاء بالفكر السياسي إلى مستوى المنهج العلمي.

ففي القرن السابع قبل الميلاد صاغ سولون مبدأ (حق الجماعة) واعتبر أفلاطون أن نشوء الجماعة كان وليد حاجة التفاوض بين الناس.

اعتبر الرومان أن الدولة هي نتاج للتطور الطبيعي لحياة الأفراد في المجتمع وهم أول من جاء بفكرة سيادة الدولة وكونوا العقد الحكومي، والذى أحال بموجبه الشعب سلطته إلى الحاكم، دون أن يكون للشعب حق انتزاع السلطة منه،وهذا يعني أن التفاوض والحوار كان من ضمن صلاحيات الحكومات حصراً في إطار العلاقات الدولية.

فى عصر الدولة القديمة في مصر نقرأ في النقوش المصرية القديمة إشارات تدل على جيران مصر على حدودها الشرقية والجنوبية والغربية، وأن ثمة علاقات قامت بين مصر وجيرانها من الليبيين والنوبيين والآسيويين، وتفاوتت تلك العلاقات قوة وضعفاً، سلماً وعداء، فتارة نجدها علاقات سلمية تؤدي مصر فيها دوراً أساسياً وحينا نجدها علاقات فاترة، وثالثة تكون علاقات عدائية يهدد فيها أولئك الجيران أمن مصر ويغيرون على قوافلها وتجارتها.

وتصور النقوش المصرية القديمة منذ عصر الأسرة الخامسة أسرى بلاد اليونان مما يشير إلى أن علاقات مصر في ذلك الوقت قد امتدت إلى تلك البلاد عبر طريق البحر الأحمر وهو طريق الاتصال الوحيد بين مصر وبينها.

كذلك تدل بعض النقوش أن علاقات سلمية وتجارية قامت بين مصر وجيرانها من الليبيين، وأن المصريين كانوا يحصلون على زيت الزيتون من هناك.

وأن كنا نرى في تلك الفترة السحيقة ملامح علاقات دولية بين الدول في العالم القديم، فأننا سوف نراها أكثر وضوحاً بين تلك الدول في العصور التالية:

- العصور القديمة :

أ – العهود الحضارية : -

نجد أن المفاوضات تزامنت وجوداً بوجود الحضارات القديمة مثل الفراعنة واليونان والرومان القدماء ،حيث أنها سلوك اجتماعي نشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات على الرغم من أنها لم تمارس من رجال ذو صفات شخصية وخبرة مميزة

ب – المفاوضات في جاهلية العرب :

نظراً لظروف العرب الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والتي سهلت عليهم إقامة علاقات وارتباطات متنوعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة ولعقد التحالفات وهذا الأمر ساعد في تبادل الخبرات، ومن نصائح العرب للسفير والتي تمثل الصفات التي يجب أن تتوفر في المفاوض أن يكون –وقوراً – ثابت العقل متأنياً صبوراً – مقبول الشمائل – أن يتقيد بالرسالة ويتجنب الوهم والتحري – سديد الجواب .

ج – المفاوضات في الإسلام :

نلاحظ أن المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصرت على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل، لكن مع ظهور الإسلام خرجت من حدودها التي رسمت لها في العصور القديمة لتأخذ مفهوماً سياسياً واجتماعياً جديداً وتصبح أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام ومجادلة غير المسلمين،وبالتي هي أحسن دعوه للدخول في الإسلام ، وأيضاً لعقد المعاهدات وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوثيق العلاقات مع الغير من أمم أهل الأرض ، وهذه هي المجالات الرئيسية للمفاوضات فى الإسلام:-

- **صلح الحديبية:**

من الحوارات والتفاوضات المهمة التي ثبتت لصالح الإسلام هو صلح الحديبية حيث خرج الرسول(ﷺ) من المدينة على رأس ألف وأربعمائة من المسلمين قاصداً مكة لغرض العمرة، فحاولت قريش منعه وإيقافه وإقناعه بالعدول عن دخول مكة، لكنه

أصر على موقفه بدخول مكة لذلك أرسل لهم وفد برئاسة عثمان بن عفان ليثبت للمشركين أنه جاء إلى مكة مسالماً لا محارباً،وثم عقد صلح الحديبية ذلك العقد الشهير في حياة المسلمين لما تضمنه من محاورة وتفاوض حتى مع المشركين ومن بنودها :

1- إيقاف الحرب بين الطرفين لمدة عشر سنين.

2- أن يرد الرسول(ﷺ)من يأتيه مسلماً من قريش دون أن ترد قريش أحد من المسلمين

3- أن يرجع الرسول(ﷺ)وصحبه هذا العام، فإذا كان العام القادم دخلوا مكة لأداء العمرة بعد أن تخرج منها قريش.

4- حرية الدخول في حلف قريش أو حلف الإسلام.

إن من نتائج هذا الصلح الذي جاء بعد حوار وتفاوض أن اعترفت قريش رسمياً بالجانب الإسلامي ممثلاً بالرسول الكريم محمد (ﷺ) وأصحابه المؤمنين، وأتاح هذا الصلح دخول عدد كبير من مشاهير الرجال في مكة للإسلام مثل خالد بن الوليد وعمرو بن العاص، وأتاح للرسول (ﷺ) معاقبة ما تبقى من اليهود وخاصة يهود خيبر لفسح المجال له لنشر الدعوة الإسلامية في الإمصار والإقليم.

❖ **تفاوض القائد العربي المسلم أبو عبيدة بن الجراح مع أهل حمص:**

عقد أبو عبيدة بن الجراح صلح مع أهل حمص من غير المسلمين ابان الفتح الإسلامي وعهد الرسول (ﷺ) لنصارى نجران بأن يعيشوا بسلام من خلال كتابه إليهم (لكم ذمة الله وذمة رسوله على أنفسكم ودينكم وأموالكم ورقيقاتكم، وكل ما ملكت أيمانكم لا يطأ أرضكم جيش ولا تخشونه ومن سافر فهو في أمان الله ورسوله).

وهذا يدل من خلال رسائل الرسول الكريم محمد (ﷺ) على الحوار والتفاوض من خلال الالتزام باحترام الأديان والأموال وحياة الأطراف الأخرى.

والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن ".

ويقول تعالى : "لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية تؤدي بدورها إلى تبلور مفهوم التسامح مع الاخر.

والإمام علي رضي الله عنه يقول : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس"نحن جميعاً كبشر ."

إن كثيرا من المشاكل والصدامات الدامية التي تدفع البشرية ثمنها كان ممكنا أن تتجنب أصلاً أو يخفف أثرها أو تقلّ سلبياتها لو لجأنا إلى الحوار واستنفذت أغراضه.

وخلاصة القول أن الحوار والتفاوض فن قديم استخدمه الإنسان ليتجنب الحروب والكوارث، فكان بحق بوصلة النجاة والأمر الحاسم في إدامة العلاقات السياسية والاجتماعية والثقافية بين الدول والشعوب.

خامسا: المفاوضات فى العصر الحديث :

لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذي كان قرن الأيدولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرين الذي كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكري وغلبت نكهة المحور العسكري على استخدام مهارة التفاوض، وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء، وفرض شروط المنتصر على المهزوم من خلال الاتفاقيات العسكرية بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة.

وأطل علينا القرن الحادي والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج واندماج مختلفة الأعراق في المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار الصناعية وقبله الإنترنت،فهي واقعاً جديداً علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته ونستثمر ايجابياته وأن لغة التفاوض هي سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح في معايشة الآخر ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنساني.

ومن المهم جداً نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الايجابي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ

الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضًا والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافية إلى النسق الأخلاقي لعالم رائع يسوده السلام وتظلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

ولعلنا نجد أن كثيراً من الكتاب والمهتمين بعلم التفاوض يشيرون إلى الكُتاب الأجانب والأخذ منهم ومن أفكارهم في الحيل بحكم السياسة كمرجع، وقد سبق العرب كل هؤلاء في هذا المجال ونجد أن كثيراً من حكام أوروبا لم يجدوا غضاضة من التوجه إلى السياسيين العرب والتتلمذ على أيديهم.

ولقد لقي حقل التفاوض كموضوع يعنى بجوانب النزاعات المختلفة قدراً كبيراً من الاهتمامات من قبل العلماء والباحثين، حيث أصبح للتفاوض معاهد متخصصة هدفها تدريس فنون التفاوض وقواعده وأسسه ومرتكزاته وتخريج مفاوضين يتسلحون بالمعرفة واسعي الحيلة وأذكياء يتحلون بالصبر،لديهم القدرة على المثابرة من أجل الوصول إلى حلول لكل النزاعات .

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا، والتعدد والتنوع في أوجه النشاط البشري واتصال البشر ببعضهم البعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وبهذا تصبح المعرفة نشاطاً جماعياً أو قاسماً مشتركاً بين الجميع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفي الهائل والأخذ به في عمليات التحاور والتفاوض.

الفصل الثانى : مفهوم عملية التفاوض

الفصل الثانى : مفهوم عملية التفاوض

مقدمة:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو اكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

مثال على ذلك لعبة الشطرنج حيث يعرف اللاعبون المتميزون قواعد اللعبة والنقلات اللازمة والتوقيت المناسب ويصعب ان يكون الطرف الاخر ماهراً في كل تفاوض، فهناك من المناورات والخطط ما يستلزم حنكة وجرأة شديدتين كالتضحية الظاهرية مثلا بقطعة صغيرة لكسب المبادأة ، وتحمل قدرا من المخاطرة فقد يحتفظ الخصم بالقطعة ثم يمتص المبادأة ، وهي عنصر هام في التفاوض كما هي في الشطرنج ومن الافضل بطبيعة الحال ان تقود المفاوضات بناءا على تحمل مخاطرة محسوبة بدلا من ان يقودك الخصم الى حيث شاء.

ومن الأمور المهمة التي تؤثر في عملية التفاوض: عادات وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان؛ ففي مجتمعنا العربي عمومًا من الصعب تقبل التفاوض في كثير من المواضيع؛ وذلك بسبب التأثر بالعلاقات الاجتماعية (القرابة) بشكل كبير، كما أن الأمور العاطفية لها دور بارز، فعلى سبيل المثال، حين تعرض شركةٌ ما وظيفة، فإنها تخصص راتبًا أيًّا كان المتقدم، وقليلًا ما نجد أن الراتب والمزايا تُحدَّد بعد المقابلة الشخصية، في حين أن العكس صحيح.

مفهوم التفاوض:

هناك مفهومين للتفاوض:

المفهوم الأول:مفهوم المواجهة:

يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيجدون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض ترسخ لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو ظهروا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

المفهوم الثانى:مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لامواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لايستطيع أحدهما إنجازه بمفرده، فالتفاوض يهدف أساسا للحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير التفاوض.

والتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الأبواب مرات ومرات والمفاوضون الفعالون لايعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات، بل يعرفون كيف يفوزون ويجعلون الطرف المقابل مع ذلك يحس بأنه قد فاز أيضا،وهم أيضا يستطيعون مواجهة أي

موقف والتوصل لحلول تبدوا كأنها عادلة للطرفين،وهذا هو جوهر التفاوض الفعال،فما علاقة المكسب المتبادل التي تتحدث عنه غالبية كتب التفاوض إلا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان إلى نفس الهدف.

فإذا كنت بائعا مثلا فسوف تسعى إلى أقصى ما يمكن من كسب نقود الطرف الآخر أما إذا كنت مشتريا فستسعى إلى أقصى حد من الخصم على الأسعار وأفضل الشروط ، فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وإنما شعور - مجرد شعور- متبادل بالمكسب.فهل تحقيق ذلك الشعور يبدوا مستحيلا ؟

فى الواقع العملى لا ، حيث أن إحدى قواعد التفاوض الفعال ومضمونها هو: لاتسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني انه لابد من وجود فائز وخاسر. لذلك يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا للمفاوضة ويفسح مكانا للمناورة".

ويمكن الكشف عن مفهوم التفاوض من خلال النظرة الكلية لكل من القضية التفاوضية وأطرفها، وخطواته، والهدف المطلوب الوصول إليه" فالتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير،ورغم أننا لا نستطيع حصر التعريفات التي يفيض بها التراث للتفاوض، فإننا نفتقد محاولة للإجابة علي سؤال أساسي:

لماذا نتفاوض أصلًا؟

هل ثمة ضرورة لعملية التفاوض؟

وتكتسب مثل تلك المحاولة أهمية خاصة في مجتمعاتنا العربية في ضوء ما اكتسبه مصطلح التفاوض من تشويه يكاد يقصره علي المجال السياسي، وما ترتب علي ذلك

من اكتسابه مدلولات اجتماعية سلبية تربط بينه وبين العجز والاستسلام والضعف والتخاذل في مواجهة العدو بالقوة.

ولعلنا لو نجحنا في الإجابة علي ذلك السؤال: لماذا نتفاوض؟ نستطيع أن نعيد لمصطلح التفاوض معناه الرحب، وربما ننجح في تحسين سمعته الاجتماعية.

لكي نحاول الإجابة علي ذلك السؤال فقد اصطنعنا تعريفا للتفاوض باعتباره "محاولة أن يكسب المرء إلي جانبه أولئك الذين يري أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لايمنحونها له طواعية وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية .... إلي آخره" بعبارة أخري فإن التفاوض يقوم علي توافر عدة شروط مجتمعة:

أولًا: أن يكون لدي المرء ما يحتاجه حقيقة، وإلا فقدت المفاوضات معناها وأصبحنا حيال مجرد لعبة تفاوضية. و كثيرًا ما يقدم البعض علي ممارسة هذه اللعبة بشكل أو بآخر ولأهداف شتي: ربما لتمضية وقت الفراغ خلال التسوق، أو لمجرد الفضول لمعرفة السعر الفعلي لسلعة معينة، أو بغرض التدريب المخطط، أو بهدف حرف اهتمام شخص أو جماعة عن أمر ما يعد خفية، إلي آخره.

ثانيًا: أن يكون في مقدور أحد الأطراف تحقيق هدف الطرف الآخر أو مساعدته علي تحقيقه، أي أنه لا مجال للتفاوض مع من لا يملك تلك القدرة، ويحدث كثيرًا أن تبدأ عملية التفاوض بل وتقطع شوطًا ليتضح للمرء أن الطرف الآخر لا يملك بالفعل إمكانية تلبية طلبه، وأنه ربما أقدم علي التفاوض بناءًا علي تقدير خاطئ لحقيقة موضوع التفاوض، أو لمجرد المجاملة وتطييب الخاطر، أو للتظاهر بالأهمية إلي آخره.

ثالثًا: أن يكون أحد الأطراف محجمًا عن تحقيق الهدف أو المساعدة علي تحقيقه فور الطلب، مراعاة لمعايير أخلاقية أو لمصالح اقتصادية،أو لتراث تاريخي، أو لغير ذلك من الأسباب. فبدون ذلك الإحجام تنعدم الحاجة للتفاوض أصلًا، إذ يلبي الطلب فور

الإعلان عنه كما في حالة شراء سلعة لها ثمن محدد مقبول ومتوافر. ورغم أنه نادرًا ما يحدث تفاوض إذا ما انعدم هذا الشرط، فقد يلجأ البعض أحيانًا إلي تلبية طلبات الآخر مباشرة بمجرد تقديمها وإنهاء عملية التفاوض حتى قبل الشروع فيها، رغم ما قد يكون في ذلك من تنازلات، ترقبًا لمصلحة أكبر، أو تخوفًا من خسارة وشيكة، أو ما إلي ذلك من اعتبارات.

<u>رابعًا:</u> أن يوافق الجميع علي موضوع التفاوض، أو أچندة المفاوضات، فأطراف التفاوض جميعًا تخضع لنفس القانون السلوكي : لا سلوك بدون دافع، ولذا فإنه من المنطقي ألا يقبل أي طرف المفاوضة لمجرد تلبية احتياجات طرف آخر إلا إذا رأي في ذلك إشباعًا لحاجة لديه أيضًا. ويحدث كثيرًا أن يبدي أحد الأطراف عدم اهتمامه بالموضوع أصلًا، أو حتى يبدي أن الموضوع المطروح "أمر مبدئي غير قابل للتفاوض بشأنه". وهنا قد يبذل الطرف المقابل قصارى جهده لتبين ما إذا كان ذلك الرفض يرجع حقيقة إلي عدم الاهتمام بالموضوع، أم أنه مجرد تمنع لا يستهدف سوي تحسين شروط التفاوض. وعلي أي الأحوال فإن جانبًا كبيرًا من جهود التمهيد للمفاوضات يتركز في التوصل إلي قبول كل الأطراف - طوعًا أو كرهًا- بأن نجاح المفاوضات يحقق استفادتهم جميعًا.

ولعل ذلك هو ما يميز أسلوب التفاوض عن أسلوب استخدام القوة، فاستخدام القوة يكون عادة بقرار منفرد، يعتمد علي المفاجأة دون اتفاق أطراف النزاع علي المواجهة، في حين أن أحدًا لا يستطيع أن يتفاوض إلا إذا قبل الطرف الآخر بذلك. وتكمن هنا مفارقة تستوقف النظر حيث يحدث في كثير من الأحيان ممارسة ضغط معنوي أو اقتصادي بل قد يصل إلي حد الضغط بالقتال الفعلي علي أحد الأطراف، بحيث يصبح في حاجة للتفاوض فيجلس مرغمًا إلي مائدة المفاوضات.

خامسًا: ألا يكون في مقدور أحد الأطراف اعتمادا علي قواه المادية الذاتية إجبار الطرف الآخر علي القبول فورًا بتلبية طلباته. وقد يكون الحائل دون استخدام القوي الذاتية حائلا أخلاقيًا، أو اجتماعيًا، أو مجرد الضعف الموضوعي لتلك القوي.

التفاوض من موقع الضعف:

وقد يثير هذا الشرط الخامس والأخير جدلًا متوقعًا، تري ما المبرر إذاً للمفاوضات طالما أنه ليس في المستطاع تحقيق الهدف اعتمادًا علي القوي الذاتية؟ ألا يعني ذلك تعارضا مع حقائق علم التفاوض والتي تؤكد وبحق أن أحدًا لا يستطيع أن يحصل من خلال المفاوضات علي أكثر مما تسمح به موازين القوي الفعلية؟ وأنه ليس ثمة قوة سحرية تمكن المفاوض الماهر من الحصول علي ما يريده كاملًا ، بصرف النظر عن موازين القوي؟

رغم صحة تلك الحقائق، فإن الأمر في حاجة إلي تحديد ماذا نعني بميزان القوي. وتزداد أهمية ذلك إذا ما وضعنا في الاعتبار أمرين:

الأمر الأول: أنه كثيرًا ما يتوجس المفاوضون شرًا حين تضطرهم ظروفهم العملية للإقدام علي التفاوض مع طرف يتفوق عليهم في مجال موازين القوي كما يفهمونها،خاصة في بداية خبراتهم بالمجال، وعادة ما يؤدي اضطرارهم للإقدام علي التفاوض في ظل هذا التوجس إلي اختلال أدائهم التفاوضي بصورة قد يترتب عليها خسائر كبيرة، ولذلك فإن برامج إعداد وتدريب المفاوضين لا تخلو عادة من جانب يتناول هذه القضية، قضية التفاوض من موقع اختلال موازين القوي لصالح الطرف الآخر.

الأمر الثاني: يتعلق بما ألمحنا إليه من سمعة سيئة لمصطلح التفاوض في عالمنا العربي، حيث يقوم الجانب الأكبر من تلك السمعة السلبية علي أن الإقدام علي التفاوض بشأن حقوقنا القومية مع من ينتهكون هذه الحقوق إنما هو اختيار -بوعي أو بغير وعي- للاستسلام والتفريط، طالما أن ميزان القوي ليس في صالحنا،وعلي أي

حال فإن التفاوض من موقع اختلال تلك الموازين لا يقتصر بحال علي المجال السياسي، بل يتجسد في العديد من المواقف:

تفاوض طفل مع والده لزيادة المصروف.

تفاوض عميل مع بنك للحصول علي قرض.

تفاوض مجموعة من السجناء مع إدارة السجن لتحسين أحوالهم المعيشية.

فضلا عن تفاوض ممثلو شعب محتل مع قوي الاحتلال.

تري هل تسفر مثل تلك المفاوضات حتمًا عن رضوخ الطرف الأضعف للطرف الأقوى؟

هل ننجح دائمًا في مفاوضاتنا مع أطفالنا؟

هل ينجح البنك دائمًا في فرض شروطه علي العميل؟

هل تنجح إدارات السجون في كل الأحوال في خروج المسجونين صفر اليدين من مفاوضاتهم؟

هل نجحت قوي الاحتلال دائمًا في كسر إرادة الشعوب علي مائدة المفاوضات؟

إن وقائع التاريخ فضلا عن الخبرات الواقعية تشير إلي أن نتائج المفاوضات لا تسفر دائمًا عن انتصار الكبار،والبنوك، والسجانون،والمحتلون ، بل كثيرا ما يحدث العكس، ولكن يبقي الأمر في حاجة لتفسير.

تري كيف يستطيع الطرف الأضعف في كثير من الأحيان أن يخرج من المفاوضات وقد أحرز شيئًا؟

الأمر لا يرجع بحال إلي مجرد مهارة المفاوضين في استخدام آليات التفاوض، بل يرجع إلي حقيقة أن للطرف الأقوى أيضًا أهدافًا لايستطيع تحقيقها بصورة كاملة إلا إذا تعاون معه الطرف الأضعف.

فالبنوك تضع في اعتبارها أن فقدان العملاء يقضي في النهاية علي البنك ذاته،

والسجانون يضعون في اعتبارهم ضرورة الحفاظ علي الهدوء في السجون باعتباره دليلًا علي كفاءتهم في الإدارة، وقوي الاحتلال تضع في اعتبارها أهمية استقرار الأوضاع علي المدي البعيد للحفاظ علي الحد الأدنى من المكاسب،بل الأطفال يحققون مطالبهم التي نعترض عليها في البداية باستخدام سلاح التفاوض.

ولنحاول أن نقترب معا من الطفل كمفاوضا،أن الطفل يمتلك بحكم ضعفه الفيزيقي قدرة هائلة في مجال محدد من مجالات إدارة الصراع هو مجال التفاوض.

الطفل البشري هو أضعف المخلوقات قاطبة، ولكنه يولد مزودًا بسلاح هائل يستطيع أن يستثمر به إمكاناته المتواضعة ويتمثل ذلك السلاح في قدرته غير المحدودة علي التعامل مع أولئك الذين بيدهم مقادير حياته، إن أول أسلحة الطفل يتمثل في البكاء، وغني عن البيان أنه سلاح بالغ الضعف إذا ما قورن بما لدينا نحن الكبار من أسلحة، ورغم أن البكاء يكون في البداية استجابة طبيعية تلقائية للإحساس بالألم البدني الناجم عن الجوع أو البلل أو ما إلي ذلك، فإنه سرعان ما يتحول لدي الطفل إلي سلاح لا علاقة له البتة بأي نوع من أنواع ذلك الألم البدني، ليصبح أداة يضغط بها الطفل علي الكبار لكي يحققوا له ما يريد مما لا يستطيع تحقيقه بنفسه، ولو تأملنا أطفالنا لوجدنا أنهم يطورون تلك الأداة البسيطة وينوعون في تشكيلها وفقًا لما يقتضيه الموقف، فالبكاء يستخدم أحيانًا لإزعاج من بيدهم الأمر بحيث قد يضطرون إلي تلبية المطالب إيثارًا للهدوء، وقد يستخدم البكاء أحيانًا أخري لاستدرار عطفهم مما قد يدفعهم إلي تلبية المطلب إشفاقًا وحبًا، وقد يستخدم البكاء في أحيان ثالثة للعتاب والتحذير من تكرار الفعل المرفوض كترك الطفل وحيدًا، ونغمة البكاء تختلف من حالة لأخرى ومن موقف لآخر، فهي تقترب من الصراخ في الحالة الأولي، في حين أنها قد تكون إلي الأنين أقرب في الموقف الثاني، وهي قد لا تعدو أن تكون نهنهة في الموقف الثالث.

وهنـا سـوف أذكـر مـوقفًين متشـابهين لأحفـادى(أنس وزيـن، بـرغم صـغر سـنهما اذ يقترب من العامان) استخدم فيه كل واحد منهما بمهارة فائقة تلك النغمات الثلاث في ثلاثة مواقف متتالية.

<u>الموقف الأول لأنس :</u>

ذهبت بـه أمـه للطبيـب للتطعيم وبقدر فرحتـه بـالخروج الا إنـه فـوجئ باعطائـه حقنـة سببت لـه ألمـا شـديدا ممـا جعلتـه يبكـى منذ لحظـة اعطائـه الحقنـة حتـى وصـوله الـى البيت،وبمجرد رؤية والده حتى علا الصراخ فما كان من والده الا أن اعطاه الموبايل ليلهو به حتى يكف عن الصراخ،وبالفعل كف عن الصراخ لفترة ثم عاود البكـاء مرة أخرى حينما رغبت أمه فى اطعامه،موجها نظراته الى أبيه لعل وعسـى أن يبعد أمـه، ولكن عندما تيقن من أن أبيه لايهتم ببكائه هذه المرة،تحول البكاء الى نهنهة ليستعطف أبوه ولكن بـاءت هذه المحاولـة أيضـا بالفشـل ،وبالتـالى رضـخ الـى الأمـر الواقـع وبـدأ يتعامل مع والدته ولكن بتكشيرة تحمل علامات الغضب منها والتلميح بعدم تكرار ذلك فى المرات القادمة.

<u>الموقف الثانى لزين :</u>

لقد اضطرت أمه لحملـه إلـي الحضـانة صباحًا لكـي تـذهب إلـي عملهـا، ومـا أن وصـلا واستدارت متجهة للباب حتـى انطلـق صـراخه احتجاجـا آمـلًا أن ينـجح فـي إثنائهـا عن قرارها، ولكن لم يكن بـد مـن أن تتركـه الأم فـي قمـة تزايد صـراخه الـي اقصـاه، وبعد فترة وجيزة أدرك بعدها أنه لا أمل في تراجعها عن قرارها فقد نفذته بالفعل، ولم يلبث آنذاك أن تلفت صوب المشـرفة وتحـول صـراخه إلـي نـوع مـن الأنـين مختلطـا بكلمـات تحبب للمشرفة مشفوعة بقائمة من طلبات الحلوي واللعب المفضلة الي آخره، وانطلـق الطفل يلعب مع زملائه فى الحضانة الي أن عادت الأم، وإذا به يعاود البكاء هذه المرة ولكنها النهنهة كما لو كان يعاتبها محذرًا من تكرار ذلك.

وإذا ما حللنا هذين الموقفين مستخدمين لغة التفاوض التي يعرفها الكبار، لاستطعنا أن نتبين بسهولة أن الطفل في هذه السن المبكرة ـ سن ما قبل المدرسة ـ قد استوعب قيمة ماالديه من أداة لإدارة الصراع، وطور تلك الأداة لتتخذ أشكالًا مختلفة، واستخدم كل شكل في توقيته المناسب، فللصراخ وقت يختلف عن وقت الأنين وللنهنهة وقتها المناسب كذلك. ومن ناحية أخري فقد توافرت لديه المرونة الكافية للإقلاع عن استخدام سلاح لم يعد مناسبًا للموقف، فلم يستمر في ممارسة شكل محدد من أشكال البكاء بعد أن أدرك بشكل واقعي عدم جدواه.

بل انه استوعب أيضًا أهمية الاستفادة من إمكانية تعديل الطلبات، فلا بأس من الحصول علي الموبايل من والده للعب به فى الحالة الأولى، ومن الحصول على بعض اللعب والحلوى وحب المشرفة أيضًا، كثمن معقول للكف عن البكاء فى الحالة الثانية، ولكن تقاضيه ثمنًا للتهدئة لا ينبغي أن يفهم علي أنه تنازل عن المطلب الأساسي ومن هنا كانت نهنهة العتاب.

لقد اكتفينا بهذان الموقفان فحسب من بين العديد من المواقف التي تكشف عن حقيقة مؤداها أن الأطفال يمارسون بالفعل مهارات إدارة الصراع بالتفاوض منذ البدايات الأولي لحياتهم. إنهم يمارسون في البداية العديد من أساليب التحالف والتفاوض، والرفض اللفظي المعلن ، والاحتجاج السلبي بكافة مظاهره التي تصل بالأطفال أحيانًا إلي ممارسة أشكال جنينية من "العصيان المدني" كرفض التحرك مع عدم تنفيذ التعليمات، وكالامتناع عن تناول الطعام إلي آخره. ولكنهم للأسف لا يستمرون كذلك فنحن الكبار إيثارا لهدوئنا واستقرار مجتمعاتنا علي ما هي عليه، ونفورًا من دفع ثمن التغيير، نتكاتف لدفع أطفالنا إلي ما يتنافي مع فطرتهم التلقائيّة الطبيعيّة .

- الطفل بفطرته محاور ، ندفعه إلي الصمت .
- الطفل بفطرته متسائل، ندفعه إلي تقبل التلقين.
- الطفل بفطرته مفاوض فعّال، ندفعه إلي الجمود العدوانيّ .

- الطفل بفطرته تلقائي ، ندفعه إلي التصنع والمداهنة .
- الطفل بفطرته ميّالٌ للمشاركة ، ندفعه إلي الإنطواء والتوجس من الآخرين .

ولم يكن غريبًا بعد كل ذلك، أن تؤدّي تنشئتنا لأطفالنا إلي حيث لا يجد الطفل أمامه لمواجهة مواقف الحياة إلّا واحدًا من سبيلين لا ثالث لهما، إمّا التصدّي بالعنف لإزالة ما يحول بينه وبين ما يريد تحقيقه ، ذلك إذا ما استطاع ، فإذا لم يستطع،وكانت العقبة أقوي من إمكاناته؛لم يعد أمامه إلّا الانتحار أو الاستسلام بلا شروط .

نحن جميعًا نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة،لو حاول أي منا أن يكتب قائمة تتضمن ما يريده من الآخرين، لوجد أن هذه القائمة تمتد إلي ما لانهاية، وأنها تضم قائمة بالغة التنوع والاختلافات كإجازة من العمل، زيادة في المرتب، مشتريات أفضل بأسعار أقل، إعفاءات ضريبية، الحصول علي أعلي سعر لأشياء نعرضها للبيع، إلي آخره، ولا تقتصر القائمة علي تلك الأمور المادية المحسوسة فحسب، نحن نريد من الآخرين كذلك العديد من الأمور المعنوية التي قد تفوق في قيمتها أحيانًا الأمور المادية كالعدالة، والحرية ، والحب والأمن، والمكانة الاجتماعية وما يرتبط بها من ألقاب ونياشين وأوسمة

خلاصة القول أن ثمة سنة من سنن الكون مؤداها أنه لا يوجد فرد يستطيع تحقيق احتياجاته جميعًا بمعزلٍ عن الآخرين، وأن الجميع في حاجة للجميع، ومن ثم فإننا جميعًا نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة.

تعريف التفاوض:

إنك لو نظرت إلي عالم البشر المحيط بك لوجدته عبارة عن مائدة مفاوضات هائلة لا حدود لها، الجميع يجلسون حولها، وكافة الموضوعات مطروحة عليها للتفاوض، وأنت طرف مشارك في هذه المفاوضات، شئت أم أبيت، تكلمت أو اكتفيت بالإيماءات أو حتى التزمت الصمت، كبيرًا كنت أو صغيرًا، ذكرًا كنت أو أنثي، إنك تتفاوض دائمًا مع أفراد أسرتك، ومع رؤسائك، ومع مرؤوسيك، ومع منافسيك، ومع البائعين، ومع المشترين إلي آخره، بل انك تتفاوض أيضًا مع رموز ومؤسسات معنوية كإدارة المدرسة، وإدارة المرور، ومصلحة الضرائب، وشركات الطيران، وإدارة الكهرباء إلي آخره.

وقد تكون أنت شخصيًا رمزًا لأي من مثل تلك المؤسسات وتتفاوض باسمها مع طرفٍ أو أطراف أخري، تري ماذا يجري داخل تلك الشبكة المعقدة من عمليات التفاوض؟

هناك محاولات عديدة من الفقهاء لإرساء معنى محدد للتفاوض فعرفه البعض بأنه العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي بين الطرفين المتفاوضين بهدف التوصل الى اتفاق بشأن صفقة معينة ،وتفيض الكتابات عن عملية التفاوض بالعديد من التعريفات للمصطلحات، والعديد من النصائح للمفاوضين، فضلا عن آلاف القصص والمواقف التاريخية المثيرة لأحداث جرت خلال عمليات تفاوضية، فضلا عن العديد من التصنيفات لأساليب عملية التفاوض.

- يعرف روبين وبراون التفاوض بأنه "عملية يقرر بمقتضاها كل طرف من أطرافها ماذا سيقدم للآخر، وما الذي سوف يتقاضاه منه في المقابل".
- أما تومبسون فيعرف التفاوض باعتباره "شكل مركب من أشكال عملية اتخاذ القرار يواجه فيه المتفاوضون العديد من الخيارات والمسارات التي يتخذون قراراتهم حيالها وفقًا لرؤيتهم للمهمة الموكلة إليهم" .

- ويحاول كروس أن يحدد الخاصية المميزة لعملية التفاوض مقررا أن المفاوضات تجري " حينما يكون حصول المشاركين فيها علي مكاسب عند توقيع الاتفاق مرهونًا باختياراتهم الحرة خلال التفاوض، وليس محتومًا سلفًا بما يحيط بكل منهم من ظروف"
- يعرف كينيديkennedy وزملائه التفاوض على : أنه تلك العملية الخاصة بحل التراع بين الطرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.
- ويرى فاولر fowler أن التفاوض هو عملية متكاملة وليس مهارة واحدة وبالتالي فان هناك مجموعة من المهارات مطلوب توافرها للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة،ومن هنا فإن فاولر يرى أنه يجب أن نحد تلك العناصر والمبادئ المطلوبة للتفاوض.
- ويرى صديق عفيفي وجرمين حزين :إن التفاوض هو نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أوالحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.

وتعددت التعريفات التي ذكرت حول مفهوم التفاوض منها – الأكثر شيوعا – على سبيل المثال:

- أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعات الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع.
- أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعى ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.

- أنـه عمليـة ديناميكيـة بالغـة الدقـة والحساسية تـتم بـين طـرفين فـردين أو فـريقين يتعاونـان علـى إيجـاد حلـول مرضـية لمـا بينهمـا مـن مشـكلات خلافيـة أو صـراع وتناقض على تحقيق المصالح والأهداف.
- التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها علـى إتبـاع طرفـى التفـاوض لأسـاليب وفنـون التفـاوض، بـل إن نجاحهـا مرهـون بمهارة المفاوض فليست مكاسب طرفـي التفـاوض متعادلـة أو متوازنـة فـي جميـع أحوال التفاوض، إذ قد تأتى نتائجها مكاسب أكبر نسبيا لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق لـه نجاحـا أكبـر مـن نجاح شريكه في التفاوض.
- تعريف آخر للتفـاوض هـو موقـف تعبيـري حركـي قـائم بـين طـرفين أو أكثـر حـول قضية من القضايا يتم من خلالـه عـرض وتبـادل وتقريـب ومواءمـة وجهـات النظـر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.
- وعـرف بأنـه:(حـوار أو تبـادل مقترحـات بـين طـرفين أو أكثـر بهـدف التوصـل الـى اتفـاق يـؤدي الـى حسـم قضـية او قضـايا نزاعيـة بيـنهم وفـي الوقـت نفسـه تحقيـق المصالح المشتركة فيما بينهم او المحافظة عليها)
- وثمـة تعريـف آخـر للتفـاوض بانـه (قيـام أطـراف العلاقـة العقديـة المسـتقبلية بتبـادل الاقتراحـات والآراء والدراسـات والتقارير الفنية والاستشارات القانونية ومناقشة مـا يضعانها سوية او ينفرد بوضـعها احـدهما مـن اقتراحـات واراء بغيـة الوصـول الـى أفضـل النتـائج التـي تحقق مصـالحهما ولتحديد مايسفر عنه الاتفاق النهـائي بينـهما مـن حقوق والتزامات على كل منهم).

❖ وهناك من الفقه من عّرف الدعوى الى التفاوض وقال (هي عرض موجه الى شخص معين او غير معين بقصد الدخول في مناقشات الهدف منها ابرام عقد ما ويحاول كل طرف في هذه الفترة ان يحدد مضمونا للتعاقد وفق ما تقتضيه مصلحته باذلاً في ذلك مافي وسعه من طاقة وبراعة) .

يتضح لنا من خلال التعاريف أعلاه ان التفاوض:

- هو محادثة وتبادل وجهات نظر بين طرفين للتوصل الى اتفاق وتضييق شقة الخلاف بينهما وتربطهم مصلحة مشتركة لأجل إبرام العقد مستقبلاً ترافقه في ذلك عناصر دفع وتعطيل بين طرفا التفاوض.
- أو هو عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.

ويقسم الدكتور محمد بدر الدين مصطفي زايد الكتابات التي تناولت موضوع المفاوضات إلي ثلاث مجموعات علي النحو التالي:

1-مجموعة الاتجاه الأول: ويمثل هذا الاتجاه "آكليtkle"وهو أول من قدم دراسة متكاملة لموضوع التفاوض الدولي عام1964، ويعرف "آكلي" التفاوض بأنه عملية يتقدم فيها مقترحات صريحة لغرض التوصل لاتفاق متبادل أو تحقيق مصلحة مشتركة في أمر تتصارع فيه المصالح.

وجاء في الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية أن المفاوضات هي شكل من التفاعل، تحاول فيه الحكومات والأفراد والمنظمات إدارة بعض مصالحهم العامة المتصارعة، وذكرت الموسوعة أن عبارة التفاوض تشير إلي عمليات صريحة تتعلق بمشروعات أو مقترحات كذلك مقترحات مضادة.

ويعرف "بادلغورد" التفاوض بأنه تبادل لوجهات النظر وتسوية الاختلافات والبحث عن مناطق محل اتفاق مشترك والمصلحة المتبادلة والتوصل لبعض أشكال الاتفاق أو التعاهد شفويا أو كتابيا، رسميا أو غير رسميا.

يعرف "نوريتدج" التفاوض بأنه عمليات يتم فيها طرح مقترحات أو مشروعات صريحة بهدف التوصل لاتفاق بالتبادل أو المقايضة أو علي أسباب تحقيق مصلحة مشتركة عندما توجد المصالح المتعارضة.

وفقا لهذا الاتجاه فان التعارض يتكون من العناصر التالية:-

أ-وجود مصالح متضاربة بين أطراف التفاوض

ب-عملية تبادل للمقترحات والأفكار، ويتضح أن هذا الاتجاه يفهم المفاوضات بوصفها عملية اتصالات شفهية أساسا بشكل مباشر أو غير مباشر دون نظرة شاملة للتفاوض بوصفها عملية تفاعل أكثر اتساعا من مجرد تبادل للمقترحات وفق القانون الدولي .

2-مجموعة الاتجاه الثاني: ويمثل هذا الاتجاه سبارو،subaro"ويركز علي مفهوم التفاعل ويقول بان التفاوض عملية تفاعل استراتيجي بين طرفين،ويحدد هذا التفاعل بأنه مجموعة من الأنماط السلوكية بواسطة أطراف منفردة، تتعهد أو تشترك في اتخاذ قرار متداخل أو مشترك.

ومن التعريفات في هذا الاتجاه أن التفاوض عملية تتفاعل الأطراف من خلالها لتطوير اتفاقات ترشد وتنظم بعض جوانب السلوك في المستقبل وفق مايراه "رونالد فيشر".

3-مجموعة الاتجاه الثالث: ويمثل هذا الاتجاه"وليم زارتمان" حيث اقترح في مقال نشره عام 1974 التعامل مع المفاوضات علي أنها احدي العمليات السياسية،أو عمليات صنع القرار، فهي عملية تجميع وجهات نظر مختلفة للتوصل لاتفاق مشترك، ويري آخر أن التفاوض هو عملية صنع القرار المشترك ويتضمن اتصالا شفهيا بشأن مسائل التفاوض"جان مارلي ،السؤال:- ماهي عناصر التفاوض في ضوء هذه التعريفات؟وحسب دراسة"مارلي" فإن عناصر التفاوض هى كما يلي :

أ-وجود مصلحة محل صراع أو صراع مصالح معين.

ب-اتصال شفهي يسعي للوصول لقرار مشترك فيما يتعلق بالمسألة التي تفصل بين أطراف التفاوض.

ج- الترابط أو القدرة علي الترابط في صنع قرار استراتيجي.

د- استهداف تكاليف تترتب علي استمرار التفاعل وتصاعد التفاعل بشدة.

الفرق بين التفاوض والمساومة:

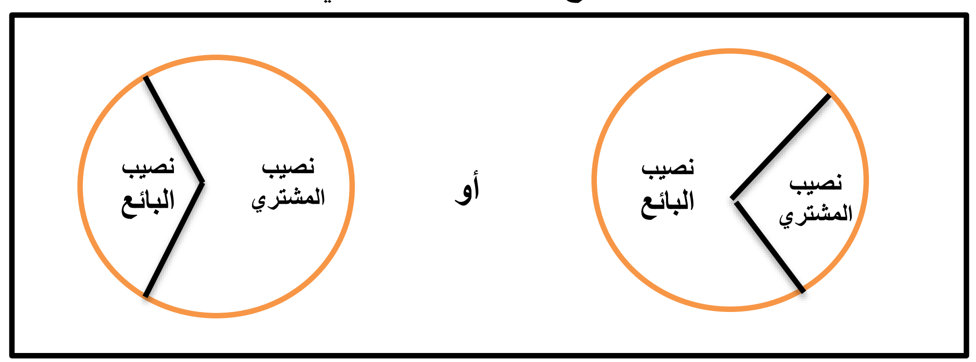
يحدث أحيانا خلط بين مفهوم التفاوض ومفهوم المساومة.

التفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهى عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر.

أما **المساومة** فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض. فنحن حين نبتغى شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسبا آليا فإنما نسعى دائما للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو فى الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.ومن هذا المنحنى يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفي المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثاني، في حين أن العلاقة بين طرفي التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب أو الربح بلغة المساومة للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أي من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كماهو الحال في المساومة.

ويمكن تمثيل حالة المساومة والتفاوض فى الشكل التالي:

شكل علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



الفصل الثالث : خصائص عملية التفاوض

الفصل الثالث : خصائص عملية التفاوض

ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزه عن غيره من الأنشطة الإنسانية المتشابكة مثل الاجتماعات والمقابلات وغيرها وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي :-

1. التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فانه يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم
2. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثا طارئا أو موقفا عارضا او نشاطا مؤقتا وبعبارة أخرى فانه لا يجب التعامل مع التفاوض على انه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه بأي وسيلة انه احد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو لمندوب المبيعات .
3. عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسالة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض .وانهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل و الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التقاوض واستمرارها
4. التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المفاوضة وتؤثر فيها، وتتاثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
5. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين .
6. التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما
7. الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد او إتمام الاتفاق بين الطرفين حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث

الحاضر بل تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض 8-عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها .

8. عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع والمواقف البيعية والشرائية.
9. التفاوض عملية تتاثر بشخصية المفاوضين كما تتاثر بالقوى والموارد المتاحه لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وانما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى الموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
10. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة .
11. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض ايضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات
12. يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصيرمقارنا بما يمكن تحقيق في الاجل الطويل وذلك لما يلي :

- لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.
- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
- كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل ان ينجزة في المستقبل وهو ما يدفعة للتركيز على الانجاز قصير الاجل .

13. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

14. مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

15. التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات .

خصائص المفاوضات:

المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدها .

ب- تهيئة المناخ التفاوضي.

ت- قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض

ث- بدء عمليات التفاوض

ج- التوصل الى اتفاق .

ح- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.

يستخدم التفاوض في مجالات عدة ، أهمها:

أ- المجال التجاري والاقتصادي.

ب- المجال العسكري.

ج-المجال السياسي.

يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع :

هناك ثلاثة اشكال من الصراع هي : صراع الموارد ،وصراع الوسائل،وصراع القيم.

<u>صراع الموارد:</u>

لايستطيع أي طرف من اطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

صراع الوسائل:

يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه .

صراع القيم:

عندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فلديه الخيارات التالية للتعامل معها

- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر .
- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ، ثم استئناف المفاوضات.
- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.
- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفوضات نتائج ، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية.

وتتمثل النتائج السلبية:

* فرض الحل : قد يتمتع أحد اطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه.

*الاستسلام : يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

* الحل الوسط : تعني الحل الوسط ، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض اهدافه الصغرى وربما عن بعض اهدافه الكبرى ، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاخرى، فاذا ما كان احد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

*** التصحيح:**

يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.

*** المأزق :**

ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية.

مقومات التفاوض الفعال:

تتمثل أهم مقومات نجاح المفاوض فى عملية التفاوض فيما يلى :

1-تنفيذ مراحل عملية التفاوض بدقة .

2- الاستخدام الجيد للأسئلة لخدمة التفاوض .

3- الاستخدام الجيد لطرف ثالث فى عملية التفاوض .

4-الدراسة الموضوعية الدقيقة للعلاقات بين الأطراف .

5- الالتزام بمبادئ التفاوض .

6-الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة التفاوض .

ويوضح الشكل التالى مقومات النجاح فى التفاوض:



مقومات النجاح فى التفاوض

الفصل الرابع: أهمية علم التفاوض

الفصل الرابع: أهمية علم التفاوض

تعتبر المفاوضات من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضى والاقتناع حول المسائل العالقة .

وللحاجة الدائمة في حياتنا لعملية التفاوض الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض والتي تتلخص في :

1 – أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزغات الشر في النفوس .

2 – أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره .

3 – أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض .

4 – أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم .

5 – أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.

6 – أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات يبقى الأثر الأقوى فى نفوس أطراف التفاوض .

7 – تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسة .

إن ما سبق يؤكد وجوب إعطاء التفاوض أهمية كبرى واعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها الأزمات والمشاكل المعقدة وهو السبيل لإحلال الوفاق والقارب الذي يحمل الرضى نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية .

وتنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

الزاوية الأولى الضروره:نحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها .

الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل ، فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا

نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد والتى تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

أهمية التفاوض ومحدداته:

1-الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسمه بطريقة ودية ، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليلت تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة ، وللتمثيل علي الحاجة للتفاوض نوضح الاتي:-

أ-علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لادارة حملة اعلانية أو مع المدرب علي اسلوب التدريب.

ب-علي المستوى الدولي تجرى المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية ، وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة .

ج- علي المستوي الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء .

د- علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه .

هـ- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدي شخص ثلاثة أهداف :

- ❖ التفوق في عمله لسرعة الترقي.
- ❖ مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
- ❖ استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت ، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة .

يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة ، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب .

2-التفاوض السبيل لتحقيق النجاح :

نري في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم ، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم ، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية :

- تحقق النجاح بمحض الصدفة
- تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الاخرين
- تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف
- تحقق النجاح لانهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم .
- تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم .

واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيسى في تحقيق النجاح .

وتزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لأسباب هى:

- ▪ تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات علي تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها
- ▪ وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسئولي المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج .

- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة اخري حيث تم التركيز علي كفاءة الموظفين والاحتفاظ علي هعتبارهم من الاصول الثابتة في المنظمة .
- تزايد الاتجاه الي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط .
- تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤلياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤلياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة .
- تزايد مجالات التفاوض بين المديريين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الي تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضه .

مفاتيح النجاح في التفاوض:

1-الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدي النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي ، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما ، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض ، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض .

2-الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك ، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف

التفاوضـي فقد اثبتت النتـائج أن الانجـازات العظيمـة التـي حققهـا عظمـاء المفاوضـين كانت نتيجة لذكائهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي .

3-الاستخدام الذكي للتوقيت:

يعتبر الوقت قيد مفروض علي كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه ويجب التعرف علي كيفية التحرك علي مائدة المفاوضات متي تتشدد ؟ متي تتساهل ؟ متي تضيع الوقت ؟ متي تطرح حلا بديلا ؟ متى تتمسك بموقفك ؟

4-توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات أو إبداء الاستغراب او الاستياء ، أو إعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق ، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه .

5-الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأى خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي .

6-خصائص المفاوض ومهاراته:

ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي :

- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين
- ان تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح
- ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا

- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة
- طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة
- قيم مراكز القوى النسبية للاطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها
- اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيدا لك

7-العلاقات بين الاطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة ، حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكلل المفاوضات بالنجاح .

8-العناية بصياغة الاتفاقات والعقود:

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيره لدى التنفيذ .

9-الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه .

10- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات :

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية .

الفصل الخامس: مبادئ التفاوض

الفصل الخامس: مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي- :

مبدأ القدرة الذاتية:

يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه.كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال – .

مبدأ المنفعة:

كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض،لذلك فان كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض .

مبدأ الالتزام:

يعد الالتزام احد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى .

مبدأ العلاقات المتبادلة :

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعى هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحي باستمرارية العلاقات

المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل .

مبدأ أخلاقيات التفاوض :

ويعنى هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض أولا وأخيرا هو ممثل للمنظمة / الجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذي يرسم صورتها أمام عيون الغير.

وقد استخلص روجر فيشر بمساعدة وليام اوري فى كتابهما التوصل الى اتفاق، آلية ممنهجة تتضمن أربعة مباديء من الممكن تطبيقها على أغلب النزاعات تقريبا والمباديء الاربعة لعملية التفاوض هي :

1- فصل الاشخاص عن المشكلة .

2- التركيز على المصالح وليس المواقف .

3- ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب متبادلة .

4- الحرص على استعمال معايير موضوعية .

هذه المباديء الأربعة يجب التقيد بها في جميع مراحل عملية التفاوض،ابتداء من الخطوة الاولى المتمثلة في تحليل الموقف او المشكلة، وكذلك تحليل تصورات الاطراف المتنازعة وتشخيص الخيارات القائمة وتتبعها الخطوة الثانية في وضع خطة للتجاوب والتعامل مع الاطراف والمواقف التي تواكب عملية التفاوض،وفي النهاية الخطوة الثالثة المتمثلة في اشتراك اطراف النزاع في نقاش المشكلة محاولين الخروج باتفاق جيد لجميع الأطراف .

وسوف نتناول هذه المباديء الأربعة **بشيئ من التفصيل:**

المبدأ الاول :أفصل الأشخاص عن المشكلة:

يميل الاشخاص الى التفاعل مع القضايا والمواقف التي تواجههم يوميا تفاعلا عاطفيا ،ولكن هذا النوع من التفاعل قد يتسبب في مشاكل تعوق العملية التفاوضية ولربما تدمر العملية برمتها . فحينما يلتزم كل طرف موقفا عاطفيا من الموضوع سوف يتضح له افعال وردود افعال الطرف الاخر هجوم على شخصه مما يدعوه الى رد فعل بالمثل (حسب الافتراضات التي يفترضها بالطرف الأخر) فتتضخم المشكلة عن حجمها الاساسي ويتحول الموضوع الى هجمات متبادلة بين الأطراف لاتخدم الموضوع بل تزيد المشهد تعقيدا وإرباكا.

فصل الاشخاص عن المشكلة يراد منه التعامل مع المشكلة بموضوعية وان يكون النقاش باتجاه المشكلة وليس موجه صوب الطرف الاخر،انه اسلوب يتيح للأطراف المتنازعة معالجة قضاياهم دون الاضرار بالعلاقة مما يساعد الى الوصول الى رؤية اكثر وضوحا لجوهر المشكلة ،ولقد عرض المؤلفون ثلاث انواع اساسية من المشاكل العاطفية التي يعاني منها المفاوضون ووضحوا كيفية التعامل معها .

أولا: الإدراك

معظم النزاعات تعتمد في أسبابها الى إختلاف تفسير الأمور أو إختلاف طريقة التعامل مع الوقائع ،أي بتعبير آخر إن تعامل الانسان مع القضايا تعتمد على قدرته على إدراك تلك القضايا ، لذا من المهم على أطراف النزاع تفهم وجهة نظر الآخر من خلال أن يحاول كل طرف أن يضع نفسه مكان الطرف الآخر.وعدم استنتاج نوايا الطرف الآخر انطلاقا من مخاوفك ،هذا من جانب ومن جانب آخر عدم استعمال تعابير اللوم والعتاب والذم بين الأطراف، بل بدلا من ذلك إسعى جاهدا الى جعل الطرف الآخر يتواصل معك من خلال مناقشة أفكارك التي تبين موقفك الادراكي للموضوع بلغة تشعر الآخر بالطمأنينه والانجذاب نحو أفكارك.

ثانيا :الانفعال.

الانفعالات هي المصدر الثاني للمشاكل الشخصية ،فعملية التفاوض قد تكون محبطة حينما تستشعر الأطراف أن مصالحها مهددة بالخطر أو التهديد ،مما يدفع الأشخاص الى ردود فعل سلبية مدفوعة إما بالشعور بالخوف على مصالحهم أو الغضب من تصرفات الطرف الآخر،وهنا يقدم المؤلفون أربعة نصائح للتعامل مع انفعالاتنا.

الاعتراف بتلك الانفعالات وعدم اهمالها أو انكارها على الطرف المقابل ومن ثم محاولة التعرف على مصدر تلك الانفعالات لغرض تفهمها ومحاولة السيطرة عليها .

عدم اهمال تلك الانفعالات حتى لو بدت غير معقولة أو مقبولة،فإهمال هذا النوع من الانفعالات يؤدي الى ردود فعل أكثر حده مما يؤدي الى تأزم الموقف.

فتح المجال لأطراف النزاع للتعبير والتنفيس عن انفعالاتهم وعدم التزام موقف الرد على تلك الانفعالات عاطفيا وخاصة في حالة الانفجار العاطفي، فمن الممكن بقدر قليل من الاعتذار الرمزي أو التعاطف تتمكن من نزع فتيل الانفجار العاطفي الذي قد يهدد بنسف العملية التفاوضية.

ثالثا :التواصل .

من اكثر المشاكل التي تعترض فرصة التوصل الى اتفاق هو سوء التواصل بين أطراف النزاع، ففي حالات كثيرة تنعدم حالة التحدث الى البعض بين أطراف النزاع وعندما يتحدث احدهم ينهمك الطرف الاخر بالتخطيط لكيفية الرد بدلا من تفهم الآخر،حتى في حالة تبادل طرفي النزاع لأطراف الحديث والاستماع الى بعضهم فأن سوء الفهم محتمل الحدوث ،فكيف هو السبيل للتخلص من هذه المشاكل والسلبيات يوجه مؤلفوا الكتاب باتباع استراتيجية التواصل الايجابي التي تكون من خلال الاهتمام بالإنصات الجيد وذلك بإعطاء الطرف المتكلم الفرصة الكاملة للتعبير عن وجهة نظره بدون مقاطعة ويتحتم في كثير من الحالات الحاجة الى تدوين الملاحظات

والنقاط التي يركز عليها المتكلم من اجل فهم أكثر لقضية الطرف الأخر ،مع التأكيد على أن عملية تفهم قضية الطرف الآخر لاتعني الموافقة عليها .

هذا من جانب عملية الإنصات أما بالنسبة لعملية توجيه الخطاب إلى الطرف الآخر أو عملية توجيه الكلام فأن الوضع يختلف حيث ان على المتكلم توجيه خطابه مباشرة بأتجاه الطرف الآخر وعدم اشغاله بنقاط جانبية بل يكون التركيز على النقاط ذات محط اهتمام واولوية لدى الطرف الاخر .وهنالك نصيحة لطرفي النزاع وهي تجنب حالة توجيه العتب واللوم او شعار الطرف الاخر بالذنب من خلال استعمال عبارات هجومية بل المحاولة قدر الامكان ان يكون الحديث وديا .

المبدأ الثاني : التركيز على المصالح:

الاتفاق الجيد يركز على مصالح الاطراف بدلا من التركيز على مواقفهم فالفارق بين الموقف والمصالح في كتاب التوصل الى اتفاق بأنه شيء ما قررت التزامه اما المصلحة فهو ماتسبب او دفعك لألتزام ذلك الشيء . والفارق التفاوضي بين التزام الموقف والتركيز على المصالح هو انه في حالة التزام الموقف فأن هنالك على الاقل طرف خاسر بينما عند التركيز على المصالح فأن هنالك فرص كبيرة لأرضاء مصالح جميع الاطراف. اذا ماهو السبيل لإرضاء مصالح جميع اطراف النزاع ؟

أول خطوة هو التعرف على مصالح ألأطراف المتنازعة المتعلقة بموضوع النزاع وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :لماذا يتمسك الطرف الطرف الاخر بموقفه ولم لا يتخذ موقفا مغايرا اكثر قبولا او امكانية للتطبيق.فكل طرف لديه عادة عدد من المصالح تكمن خلف الموقف الذي يتخذه وهذه المصالح قد تتباين ولربما تتناقض مع مصالح الطرف الاخر.ومع ذلك فأن جميع البشر يتشاركون بمصالح واحتياجات اساسية مثل الحاجة الى الامان والرفاهية الاقتصادية .الخطوة الثانية التي تعقب تشخيص المصالح هي مناقشة تلك المصالح سوية.فالطرف الذي يريد ان يعترف بمصالحه وان تؤخذ بنظر الاعتبار عليه ان يوضح مصالحه بشكل واضح وصريح

مع مراعاة ان يكون العرض مراعيا لمشاعر الطرف الاخر غير مستفزه لـه .وينبغي ان يكون قد اعد مسبقا خارطة لتوجيه النقاش بأتجاه واضح وهو التوصل الى اتفاق يرضي مصالح جميع الاطراف .مع التأكيد على الابتعاد عن مناقشة المواضيع السابقة التي حدثت في الماضي والتي قد تعرقل التوصل الى اتفاق باثارتها لجراح قديمة .ولكن هذا كله لايدعوا الى غلق باب المقترحات والمواقف الايجابية التي تدعم قضية تلبية مصالح الطرفين بل ان الباب يكون مفتوحا لهكذا نوع من المقترحات والمواقف الايجابية.

المبدأ الثالث : ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب مشتركة :

احصى مؤلفو كتاب التوصل الى اتفاق أربعة عقبات رئيسية تعيق الأطراف المتنازعة من ان يبتكروا خيارات مبتكرة يتمكنون من خلالها التوصل الى اتفاق والعقبات هي :

- الحكم المبكر على الأمور وتقرير قرارات قد تكون بديلا تفاوضيا أكثر منه خيارا توافقيا.
- البحث عن جواب واحد .قد تعتقد الاطراف المتنازعة بان هنالك حل واحد للمشكلة وذلك عند التعامل مع الموضوع بأفق ضيق فيما يتعلق بالنتائج المرجوة مما يؤدي الى حصر الحلول بخيار واحد .
- التعامل بعقلية (رابح – خاسر) . قد تتعامل اطراف النزاع مع المشكلة من وجهة نظر (رابح – خاسر).فيسود الاعتقاد بأن الحلول المتاحة هي لصالح طرف ما على حساب مصالح الطرف الاخر.
- التفكير بأن ''حل مشكلة الطرف الاخر هي مسألة تخصه وحده''.

اقترح المؤلفون أربعة أساليب يمكن من خلالها التغلب على العقبات الأربعة أعلاه وابتكار خيارات ابداعية لحل المشكلة .

الخطوة الأولى: هو التشديد على فصل عملية ابتكار الخيارات وعملية التقييم او اطلاق الأحكام لما لعملية التقييم في المراحل الأولى من توليد الخيارات من أثر سلبي على عنصر الابداع .

يجب على الأطراف المشاركة الالتقاء في جو ودي وغير رسمي بعيدا عن الشد العصبي والتوتر من أجل عقد جلسة عصف ذهني لمناقشة الحلول المتاحة للمشكلة وعدم اهمال الأفكار والمقترحات الخيالية والجامحة ،والتحضير لجلسة عصف ذهني يجعلها أكثر انتاجا وابداعا لو اعتمد المشاركون على التنقل بين المستويات الأربعة لتحليل المشكلة والتي تكون على شكل دائري تبتديء بالخطوة الأولى وهو التعرف على المشكلة من خلال معرفة الأعراض والوقائع الغير مرغوب بها بمقارنتها بالظروف الطبيعية أو المفضلة .

الخطوة الثانية: تشخيص المشكلة من خلال تقسيمها الى أجزاء وماهي الامور التي تعيق كل جزء على حده .

الخطوة الثالثة: هو استكشاف الاستراتيجيات العامة في التعامل مع مشاكل مشابهه في حالات مشابهه .

الخطوة الرابعة:هو محاولة استبيان مايمكن تطبيقه من تلك الاستراتيجيات على الحالة التي نريد حلها.

قد تقترح الاطراف حلول جزئية للمشكلة وهنا يجب عدم اهمال تلك الحلول من خلال التقييم المبكر بل ارجاء عملية تقييم الافكار الى مابعد استنفاذ عملية الاقتراح.

التقييم يجب ان يبتديء من اكثر الحلول قربا الى الحل ومن الممكن اعادة صياغة وصقل المقترح اثناء عملية التقييم.

أما موضوع التعامل مع عقلية (خاسر – رابح)فيمكن التغلب على هذه العقبة من خلال التركيز على المصالح المشتركة بين الاطراف المتنازعة ,وعندما تختلف مصالح الاطراف المتنازعة يجب على المشاركين البحث عن صيغ متوافقة أو متكاملة

للخلاف الموجود وذلك بتقييم منفعة كل مصلحة للأطراف فيتم التنازل عن امر اقل قيمة بالنسبة لطرف ولكنها عالية القيمة للطرف الاخر مقابل صيغة معكوسة للقيمة في امر اخر ، مع التركيز على ان يكون اسلوب طرح المواضيع والمقترحات بشكل يجذب الطرف الاخر للموضوع ويسهل عليه عملية تقبلها .

فالمقترحات المشروعة او المدعومة بتجارب سابقة تكون اسهل من غيرها.

اما بالنسبة لأسلوب التهديد والوعيد فأنه غالبا مايكون غير فعال في تحفيز الموافقة على المقترحات بل ان الاسلوب الهاديء والمبني على عرض المصالح يكون افضل لتحفيز الطرف الاخر على قبول العروض .

المبدأ الرابع :أعتمد المعايير الموضوعية :

عند حدوث تناقض في مصالح الاطراف المتنازعة فأن الاستمرار في نقاش تلك التناقضات سوف يفتح الباب امام حربا مفتوحة من صراع الارادات ، فتسوء العلاقة بين اطراف النزاع وتصبح العمليه برمتها ضبابية، ولربما سينعدم الامل في التوصل الى اتفاق حكيم .

النصيحة التي يعرضها مؤلفوا الكتاب هي استباقية لتجنب الوصول الى هذه النتيجة في عملية التفاوض،حيث يتحتم على الاطراف المتنازعة الاحتكام الى معايير موضوعية لحل نقاط النزاع فيما بينهم.فالقرارات المستندة الى معايير موضوعية معقولة تسهل على اطراف النزاع الاتفاق والحفاظ على العلاقة الجيدة بينهم .

ولغرض تطبيق هذه النصيحة ينبغي القيام بعدة اجراءات .

اولها يجب اتفاق اطراف النزاع على معيار موضوعي واضح .

فعادة هنالك العديد من المعايير التي يمكن اعتماد تطبيقها في الموضوع الواحد قد يكون المعيار علميا او مهنيا او سابقة قانونية او غيرها من المعايير .

لذا يتحتم على اطراف النزاع الاتفاق على شكل المعيار الذي يكون الافضل مع حالة نزاعهم ،مع التشديد على ان يكون المعيار عادلا وقابلا للتطبيق في نفس

الوقت،وافضل طريقة يمكن من خلالها اختبار فيما اذا كان المعيار مناسبا للتطبيق هو بأن تسأل اطراف النزاع فيما اذا كانوا يعترفون بقيم ذلك المعيار وانهم مستعدون للألتزام بشروطه .

كذلك يمكن لأطراف النزاع من تطوير معيار موضوعي فيما بينهم وذلك من خلال القيام بأجراءات تسوية للمشاركة بالمسؤلية .

وهنا يضرب مؤلفوا الكتاب مثالا مبسطا عن هذه الطريقة وهو نزاع بين طفلين حول المعيار الذي يعتقدان انه الافضل في اقتسام قطعة الكعك التي يتشاركانها فيكون المعيار بأن يقوم الطرف الاول بتقسيم الكعكة فيما يكون للطرف الثاني حرية اختيار الجزء الذي يعجبه .

وفي ختام موضوع المعايير الموضوعية يؤكد مؤلفوا الكتاب على الانتباه الشديد الى ثلاثة مواضيع تتعلق بالمعيار الموضوعي اثناء العمليه التفاوضية اولا: ان تركز على التعرف على المعيار التفاوضي الذي يعتمده الطرف الاخر في عرض براهينه وحججه وافكاره .

الغرض من هذا الموضوع هو الاستفاده من التعرف على معيار الطرف الاخر في تعزيز افكارك ومقترحاتك .

فأستعمال نفس المعيار الذي يستخدمه الطرف الاخر يعزز موقفك التفاوضي ثانيا: يجب ان يكون المفاوض منفتح الذهنية في عرض الافكار والمقترحات وان يمتلك الاستعداد النفسي لأعادة النظر فيما يطرحه لو كان هنالك سبب او مبرر لذلك .

عندما تكون مستندا في طرحك لأفكارك على معيار موضوعي وعقلاني فيتوجب عليك عدم الخضوع والاستسلام للتهديدات والضغوط او الابتزاز وعندما يصر الطرف الاخر على الاستمرار في التعند ويرفض الاحتكام الى لغة العقل حينها يتحتم على المفاوض التحول في النقاش من المعايير الموضوعية الى معايير اجرائية .

عندما يكون الطرف الأخر أقوى منك ؟

لاتوجد طريقة تفاوضية توفر الادوات اللازمة للتغلب على التباين بالسلطة او موارد القوة ،مؤلفوا الكتاب,اقترحوا طريقة لحماية الاطراف الضعيفة من التورط في عقد صفقة ضعيفة،وفي نفس الوقت تساعد الطرف الضعيف في تطوير موارده وامكانياته.

في المفاوضات البديهية يهيء المفاوض خط دفاع لحماية نفسه من عقد صفقة خاسرة .خط الدفاع هو ما يتوقعه المفاوض كأسوء نتيجه مقبوله من طرفه ،حيث يقوم المفاوض برفض اي اتفاق دون مستوى خط الدفاع .

مؤلفو الكتاب لا يحبذون استعمال خط الدفاع لأسباب يوضحونها بان خط الدفاع قد يكون تعسفي او غير مريح للطرف الاخر مما يسيء الى العلاقة بين الطرفين او قد يكون خط الدفاع حاجبا يمنع توليد خيارات ابداعية لوضع حلول للمشكلة.

فما هو البديل عن خط الدفاع ؟

الوصية التي يتضمنها مؤلفو الكتاب للطرف الضعيف في المفاوضات بالتركيز على افضل بدائله الإتفاق التفاوضي او كما اصطلح عليه مؤلفو الكتاب الباتنا (batna) وهي اختصار(Best alternative to negotioational agreement) .

فأنطلاقا من مبدأ ان السبب الذي يدعو الاطراف المتنازعة الى الدخول في العملية التفاوضية هو الامل بالحصول على نتائج افضل من النتائج التي يمكن الحصول عليها بدون التفاوض .فعلى الطرف المفاوض ان يرفض اي اتفاق اسوأ من الباتنا الخاصة به .ولكن ماذا لو كان الطرف المفاوض يجهل الباتنا الخاصة به ؟حينها يصفه مؤلفوا الكتاب بأنه مفاوض اعمى لايعلم موارد قوته ونقاط ضعفه فالباتنا ليست قيمة ماستتفق عليه او سترفضه بل هي طريقة لأستكشاف موارد القوة التي يتمتع بها طرف معين .

وتعريف القوة من وجهة نظر تفاوضية بانها القدرة على تلبية مصالحك بعيدا عن دائرة التفاوض.

اي بمعنى اخر هو ماتستطيع القيام به فيما اذا رفض الطرف الاخر الاستمرار بالتفاوض .
وبالتالي فالطرف الذي يمتلك الباتنا الافضل هو الطرف المفاوض الاقوى . وعلى وجه العموم فأن الطرف الاضعف يستطيع الاقدام على خطوات من طرف واحد لأثبات بدائله التفاوضية من خلال تحديد الفرص المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير هذه الفرص .
وعلى نفس المنوال فأن الطرف الضعيف سيكون لديه فهم افضل لسياق العملية التفاوضية فيما اذا حاول تقدير باتنا الجانب الاخر .
فعملية البحث عن تطوير الباتنا الخاصة بك ليست كافية فقط لتحديد الحد الادنى مما تريد او ستوافق عليه بل ان الامر سيتعدى ذلك لأحتمالية رفع مستوى الحد الادنى لديك .

ماذا لو رفض الطرف الاخر استعمال التفاوض المبني على المبادئ ؟

في بعض الاحيان يرفض الطرف الاخر التزحزح عن موقفه المعاند ، ويمارس هجمات شخصية مصرا على سقف مطالبه, باختصار شديد انه يرفض المشاركة في عملية التفاوض المبنية على المبادئ .
هنا يقدم كتاب التوصل الى اتفاق ثلاث طرق للتعامل مع هذا النوع من المعاندين الذين يلتصقون في مواقفهم .
أولا:- أن يواصل الطرف الأول بنهج استعمال التفاوض المبني على المبادئ.الغاية من الإصرار في الاستمرار بالتفاوض المبني على المبادئ هو كما وصفه المؤلفون بأنه سلوك معدي ينتقل بالعدوى الاستمرار فيه يجعل الطرف الأخر يتقبله ومن ثم يمارسه .
ثانيا :- يمكن للطرف الأول أن يستخدم تكتيك المصارعة اليابانية (الجوجستو)لسحب الطرف الأخر إلى دائرة التفاوض المبني على المبادئ . ومفاتيح هذا نوع من التكتيك

هو أن ترفض الأنجرار الى عملية المساومة على المواقف،فحينما يبادر الطرف الثاني بالهجوم على الطرف الأول (الملتزم بمبادئ التفاوض) فيتوجب على الطرف الأول أن لا يرد بالمثل بل يوجه زخم الهجوم بأتجاه المشكلة .

فغالبا ما يهاجم المساومون على المواقف بثلاث أساليب الأول هو بتأكيد أفكارهم والثاني مهاجمة أفكار الطرف الأخر والثالث بمهاجمة شخص الطرف المقابل .

فحينما يؤكدون مواقفهم تكون الاستجابة بالتساؤل عن الأسباب الكامنة وراء هذه المواقف .وعندما يكون التهجم ضد أفكار الطرف الأخر على المفاوض المبدئي أن يتعامل مع تلك الهجمات باعتبارها نقد بناء ويطلب المزيد من النصح والإرشاد . أما بالنسبة للهجمات الشخصية فيجب تحويلها كهجمات على المشكلة .على وجه العموم على المفاوض المبدئي أن يستعين بالتساؤل وإستراتيجية الصمت لجر الطرف الأخر إلى دائرة التفاوض المبني على المبادئ .ولكن ماذا سيكون رد الفعل في حال إصرار الطرف الأخر على المساومة على المواقف ؟حينها لامناص من انتهاج النهج الثالث وهو استخدام أداة النص الواحد .

ثالثا:- أداة النص الواحد:تعتبر أداة النص الواحد فرصة أخيرة للتعامل مع الطرف المعاند .وفي هذه الأداة يجب الاستعانة بطرف ثالث .حيث يقوم الطرف الثالث بمقابلة كل طرف على حده لتحديد ماهية المصالح الكامنة وراء الموقف .ومن ثم يقوم الطرف الثالث بأعداد قائمة الحلول التي يتوجه بها إلى كل طرف على حده سائلا إياه إبداء تعليقاته وأوجه نقده لقائمة الحلول .وبعدها يقوم الطرف الثالث بإجراء التعديلات على قائمة المقترح بناء على ما قد سمع من تعليقات ونقد لمقترحه الأول .ويعيد صياغة المقترح بصيغة ثانية .ويقوم بإعادة تسليم المقترح إلى طرفي النزاع طالبا منهم إعادة النظر إليه وإبداء تعليقاتهم ونقد المقترح .ومن ثم يعيد عملية صياغة المقترح المرة تلو الأخرى حتى يصل الطرف الثالث إلى قناعة بأن عملية أعادة صياغة المقترح

أصبحت غير ممكنة .في هذا الموضع بالذات على الإطراف المتنازعة أن تقرر أما القبول بالصيغة النهائية للمقترح أو الانسحاب من عملية التفاوض .

ماذا لو استخدم الطرف الأخر خدعا دنيئة ؟

في بعض الأوقات تلجأ بعض أطراف النزاع إلى استعمال خدعا غير أخلاقية أو غير لائقة كمحاولة للتغلب على الطرف الأخر .

واشهر هذه الأساليب أسلوب الرجل القاسي والرجل الطيب,عدم الجلوس بارتياح ,تسريب المعلومات المتعلقة بالمفاوضات إلى أطراف أخرى عبر وسائل شتى منها وسائل الإعلام .

وأفضل طريقة للتعامل مع هذا النوع من الأساليب الخادعة هو المكاشفة بالموضوع قبل المباشرة بالعملية التفاوضية ،ومن ثم المباشرة بعملية تفاوض مبدئي .

مؤلفو كتاب التوصل إلى اتفاق استعرضوا مجموعة أخرى من الخدع الأكثر شيوعا في العملية التفاوضية ووضحوا الأساليب التي نصحوا بأتباعها لمواجهة تلك الخدع .

فبعض المفاوضون يعمدون إلى القيام بالتضليل المتعمد فيما يتعلق بحقائق الأمور أو الصلاحيات او النوايا

وأفضل طريقة لحماية نفسك من مسايرة الطرف الأخر في تضليله للحقائق هو في التعمق في البحث في ادعاءات الطرف الأخر فقد يكون من المفيد سؤالهم عن توضيح أكثر عن الادعاء أو طلب توثيق الادعاء كتابة .

ولكن من المهم عند طرح التساؤل أو طلب التوثيق أن لا يلاحظ الطرف الأخر انه اتهام له بالكذب أو التضليل فهذا نوع من التصرف قد يصنف على انه تهجم على شخص الطرف الأخر .

وهنالك نوع أخر من التكتيك الذي يعتبر كخدعة دنيئة هو استعمال أسلوب الحرب النفسية .

فحينما يلجأ الطرف الأخر إلى بيئة ضاغطة فيتوجب على المفاوض المبدئي تشخيص العناصر الضاغطة أو المثيرة واقتراح تغييرها إلى عناصر أكثر راحة أو عدالة مثل تغيير مكان الجلوس أو تأجيل موعد اللقاء ،ومن الممكن التعرض إلى هجمات شخصية خفية لإشعارك بعدم الارتياح مثل التعليق على هيئتك أو ثقافتك،هنا يتوجب عليك تجاهلهم بأقصى قدر ممكن أو تحويل زخم الهجوم إلى المشكلة .

أما الحيلة الأخيرة التي قد يمارسها الطرف الأخر هي أسلوب الضغط على المواقف من خلال إصرار الطرف الاخر على طلب التنازلات بدون مقابل أو انه يبدأ مفاوضاته بسقف مطالبات متطرفه .

والمفاوض المبدئي عليه ان يلاحظ ان هكذا نوع من التكتيك هو مساومة على المواقف ويتوجب عليه البحث عن الاسباب التي تمنع الطرف الاخر من الدخول في المفاوضات .وكذلك عليه اعلام الطرف الاخر ان نهجه متطرف ولا يستند الى شرعية تفاوضية واطلب منه تفسير مطالبه من وجهة نظر تفاوضية لكي يتبين له مدى تطرف مطالبه حتى من وجهة نظره هو .وفي النهاية يجب الاصرار على ان اي مقترح يقيم حسب مزاياه وجدارته واستحقاقه ولا تتردد او تخجل من الاشارة الى اي خدعة دنيئة يمارسها الطرف الاخر معك .

ومما سبق نستطيع أن نلخص مبادئ التفاوض في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض،وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

7. ليست هناك صداقة دائمة،ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
11. تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

دوافع الإنسان إلى التفاوض:

إن الإنسان عبر رحلته الطويلة فى الحياة، كان فى حاجة ملحة إلى التذرع بالتفاوض، بدلا من استخدام العنف والقوة الغاشمة، ويمكن رصد أهم هذه الدوافع فيما يلى:

أ- الحاجة إلى الأمن:

لاشك فى أن الإنسان مهما يكن قويا فهناك من هو أقوى منه، وأن القوة لا تدوم، والأحوال تتبدل وتتغير تبعا لحقيقة الوجود الثابتة ألا وهى حقيقة التغبير المستمر، ومن ثمة فالإنسان فى حاجة دائمة إلى أن يحيا فى طمأنينة وأمان، وهذا لا يتوافر له إلا بأن يتفاعل مع غيره من خلال التضامن مع المناوئين له والمتربصين به، فهو بهذا يضيف قوته إلى قوى من يأتلف معهم، فتزداد قوته ومناعته ويستشعر الأمان والحماية من بطش الأعداء، ولتحقيق هذه الحاجة فى مواقف التفاوض يجب أن يتبنى المتفاوض سياسة التعاون والأخذ والعطاء من جانب الطرفين ويكن إشباعها لدى العاملين عن طريق الأمان الوظيفى.

ب- الحفاظ على الملكية:

وبالإضافة إلى العوامل التى حملت الإنسان على التفاوض مع غيره سواء لزيادة دعم الروابط، أم للتحرز من بطش الأعداء، والرغبة أيضا فى الحفاظ على الممتلكات التى فى حوزته فاحترام الملكية، يحل محل اغتصابها والاستيلاء عليها بالقوة والبطش، فلولا المفاوضات وما تنتهى إليه من تعاقدات، لما استطاع المرء أن يطمئن إلى احتفاظه بأى شئ من ممتلكاته، وظل فى حروب مستمرة حول النزاع على الممتلكات الخاصة وهنا يجب على المتفاوض أن يتصف بالقدرة على احتواء الموقف والاستفادة من الخصم بأكبر قدر ممكن.

جـ- حماية الشرعية الجنسية:

ومن الأسباب التى اتجهت بالإنسان نحو التفاوض، خوفه على زوجته وبناته، وعلى أمه وقريباته من اعتداء الآخرين عليهن أو التحرش بيهن ومن المعروف أن الزواج لا

يتم إلا بعد تفاوض أهل العريس مع أهل العروس، حول الاستعداد للزواج فى ضوء ما يتفق عليه الطرفان من التزامات مادية واجتماعية، وقد يلجأ الفرد إلى التفاوض كوسيلة لإشباع تلك الحاجة وذلك بالانتماء إلى مجموعة من الأفراد والذين يعيشون معا فى أسرة واحدة ذات كيان مشترك .

د- تحديد الأوضاع الاجتماعية:

ففى ضوء النزعة إلى التفاوض، استقر الرأي على أن المجتمع الواحد، لابد أن يضم طبقات اجتماعية متباينة المستوى من حيث الثروة والسلطة والنفوذ، ولقد أثمر التفاوض بهذا الشأن منذ أن بزغت الحضارة إلى الوجود، فالناس بحاجة إلى الاحتكاك بالآخرين والتعاون معهم وأن يكون لهم مكانة اجتماعية فى جماعتهم، وتظهر هذه الحاجة فى التفاوض عن طريق كسب الثقة والاحترام المتبادل والتقدير، وتعميق المعرفة والصداقة بين المتفاوضين من أجل تحقيق الهدف من التفاوض.

ومما تقدم نجد أن أهمية تلك الحاجات تكمن فى أن المفاوض الناجح سواء أكان معلما أو مديراً أو والداً عليه أن يعرف الحاجات ومستوى تدرجها، وعلاقتها ببعضها، والنتائج التى تترتب على إشباعها.

النتائج المترتبة على التفاوض:

لقد ترتب على نزعة الإنسان التفاوضية وميوله السلمية عبر مسيرته الطويلة مع الحضارة، ما يمكننا أن ندعوه نتائج ومكتسبات حضارية، أسهمت فى بناء حضارته، بالقدر الذى أسهمت حضارته فى إفرازها ودعمها، وتلك النتائج هى:

أ- الاستقرار الاجتماعى:

المفاوضات القديمة منذ فجر الحضارة، وما تلاها من مفاوضات كثيرة جدا عبر التاريخ الحضارى، قد أفضت إلى استقرار المجتمعات البشرية، وحتى ما يقع من أحداث ، أو ما تقترفه العصابات كالمافيا وغيرها، فى الأقطار المختلفة إنما هى بقايا أو رواسب لما كان عليه المجتمع قبل بزوغ الحضارة، أو هى كما يقول علماء النفس،

عبارة عن سلوك نكوصى، إذ يحن بعض الناس بلا شعورهم الجمعى إلى ما كان عليه الحال قبل بزوغ الحضارة فيترجمون عن عقائدهم الموروثة فى ذلك اللاشعور الجمعى إلى سلوك واقعى، وللتفاوض دور كبير فى تحقيق الاستقرار الجماعى داخل المجتمع بين الأفراد وذلك لكى يعيش الفرد آمن على حياته وممتلكاته.

ب- تطور القيم الحضارية:

فالواقع أن القيم الدينية، والأخلاقية، والاجتماعية، إنما هى ثمار لتلك النزعة التفاوضية، التى نشأت وترعرعت واستمرت فى النمو ، وأدى بدوره إلى تطور القيم التى يتوارثها الأجيال فيما بينهم، والتى تعبر على المعتقدات التى يعتنقها هؤلاء الأفراد مما أثر على القيم الحضارية داخل المجتمع .

جـ- تقارب الشعوب:

بفضل المفاوضات المستمرة، عبر التاريخ بين الشعوب، بدءا من الشعوب المتجاورة، ثم استمرارا إلى الشعوب البعيدة، وبفضل وسائل المواصلات، ووسائل الاتصال الحديثة، ووسائل الإعلام المتقدمة للغاية، فإن العالم قد صار بمثابة قرية صغيرة، وهذا بفضل المفاوضات التجارية والمفاوضات الأخلاقية، وغير ذلك ونقل الحضارة والتأثير على الثقافة بين الشعوب المختلفة كل ذلك أدى إلى التقارب بين الشعوب.

د- ارتباط الماضى بالحاضر بالمستقبل:

فالمفاوضات التى تتم بين الأفراد، أو بين المؤسسات، أو بين الدول، تأخذ فى اعتبارها أحداث الماضى ووقائع الحاضر، وما يتوقع حدوثه فى المستقبل، وبتعبير آخر فإن التاريخ وما يتضمنه من ظروف وأحوال، والمستقبل وما يتضمنه من أهداف، ومرام وآمال وطموحات، وتشكل القاعدة التى تدور حولها جميع المفاوضات المتباينة فالأفراد حينما يقومون بالتفاوض حول النزعات والخلافات التى نشأت فى الماضى فهم بذلك يسعون إلى أن يكون المستقبل أفضل بالقضاء على تلك الخلافات والنزعات.

هـ- التكافل القومي والإقليمي والدولي:

فبفضل المفاوضات التى جرت وتجرى، محليا وإقليميا ودوليا، عن طريق الأمم المتحدة، وغيرها من منظمات محلية وإقليمية وعالمية، فإن الإحساس بضرورة التكافل الاجتماعى، وبخاصة فى الحالات التى تقع فيها الكوارث، كالمجاعات والفيضانات ، وما تتركه الحروب الأهلية من نتائج مؤلمة، فإن المفاوضات تشكل الوسيلة التى يمكن بواسطتها التخفيف من شدة البلاء، وتحقيق مبدأ التكافل الإقليمي بين الشعوب لإحساس الفرد بالأمن والأمان فى يومه وغده.

متطلبات التفاوض:

يتطلب التفاوض مجموعة من المهارات ينبغى أن يتدرب عليها كل من يريد أن يتمكن من فن التفاوض، وأن تكون تلك المهارات من المكونات الأساسية لشخصية الفرد الذى يقوم بعملية التفاوض، وتلك المهارات هى:

- الوقوف على المقومات الأساسية للموضوع ثم استيعاب العناصر الفرعية له، وتتصل هذه الخصائص بمدى القدرات التفاوضية التى يمتلكها المفاوض والذى عادة يكون قد اكتسب البراعة فيها من خلال التعليم والتدرب والممارسة.

- تخيل الدور الذى سيلعبه فى المفاوضة وتوقع ما يمكن أن يوجه إليه من أسئلة وما يمكن أن يوجهه هو من أسئلة، وما يتوقع من ردود عليها والتدريب على تفنيدها، ثم استيعاب العناصر الفرعية التى تقع فى نطاق تلك المقومات الأساسية بحيث يتسنى له تذكرها، دون أن يضيع من ذاكرته أى عنصر من عناصرها، والقاعدة التربوية التى يجب الالتزام بها فى التدريب، هى أن يؤدى التدريب، على النحو المطلوب أداؤه بعد الانتهاء منه، فما دام المطلوب فى التفاوض هو التحدث بالكلام المنطوق، لذا فإن التدريب يجب أن يكون بالكلام المنطوق ولا يكتفى بالكلام المكتوب، وهذا يستمر فى التدريب الذهنى إلى أبعد حد ممكن وكلما انتظم على التدريب على هذه الرياضة

الذهنيـة، فإنـه يكتسـب بـذلك قـدرة عظيمـة علـى تهيئـة نفسـه للانخـراط فـى المواقـف التفاوضية بنجاح وتوفيق.

- دراسـة المجـال التفاوضـى، فالنـاس يتبـاينون بعضـهم عـن بعـض بـإزاء المجـال التفاوضـى الـذى يهتم بـه كل واحد منهم، ولـذا فـإن علـى الفرد أن يقتل المجـال الـذى يستأثر باهتمامه بحثا، بحيث يكون خلفيه عن الموضوع ويكون قادرا علـى التفاوض بكفاءة واقتدار.

- مواكبة التطورات والآفاق الثقافية المختلفة، فالشخصية التـى تتصف بـالانخراط فـى مجال المفاوضات يجب أن يكون صاحبها حائزا على مستوى ثقافى مرتفع بشكل عام، وأن تكـون المجـالات الثقافيـة متداخلـة بعضـها فـى بعـض، والواقـف علـى الخطـوط العريضة التى تتضمنها غالبية المجالات القريبة من مجال تخصصـه، يكون بـالأحرى قادرا على خوض المفاوضات المتعلقة بالمجال الذى تخصص فيـه، بمـا يـرتبط بـه من مجالات أخرى كثيرة متنوعة.

الفصل السادس: عناصر التفاوض الرئيسية

الفصل السادس: عناصر التفاوض الرئيسية

لكـي يسـتطيع المُفـاوِض أن يُـدير عمليـة التفـاوض بنجـاح؛ لا بـدَّ لـه أن يُلِمَّ بعناصـره، وبالكيفيَّة التي تؤثِّر بها هذه العناصر على جهوده التفاوضيَّة، وهذه العناصر هي:

أولاً :المعرفة أو المعلومات.

ثانيًا :عامل الوقت

ثالثًا :قوَّة المفاوِض.

وسـنتعرَّض لكـلِّ عنصـر مـن العناصـر بشـكل مُنفـرِد ومُفصَّـل، ولكـن أثنـاء عمليـة التفاوض الفعلية تكون هذه العناصر متشابِكة ومُتداخِلة، ومِن الصعب الفصلُ بينها.

أولاً ـ المعرفة أو المعلومات:

كلما زادت المعرفة بالقضية التفاوضية والمُفاوضين والمعلومـات عنهمـا زادت فُرَص النجاح في التفاوض وتحقيق مكاسبَ مُخطَّطٍ لها؛ وذلك لأن المعلومات تُمكِّن المفاوض من التفكير في بدائلَ وابتكار خيارات ووضع إستراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالـة، مما يَزيد من فرص النجاح في عملية التفاوض.

ولكن ما هي المعرفة التي يكون المفـاوض بحاجـة إليهـا فيَحتاجهـا لتحقيق مكاسب فـي عملية التفاوض؟

1-معرفة المُفاوِض لنفسِه وقدراتـه وإمكاناتـه، ومعرفتـه لأهدافـه؛ نقـاطِ ضـعفِه وقوَّتِـه، حـدودِه الزمنيَّـة، الهـوامش المقبولـة للأخـذ والعطـاء، النقطـة التـي لايسـتطيع بعـدها الاستمرار في التفاوض.

2-معرفـة الطـرف الآخـر؛ كالمعلومـات الشخصـيَّة عنـه، المعلومـات المتَّصـلة بالعمل بشكل عام، وبالقضية بشكل خـاص، وتحليلـه لهـا بـنفس الطريقـة التـي حلَّل بهـا نفسـه؛ (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهـوامش المقبولـة لديـه للأخذ والعطـاء، حـدوده الزمنيـة، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

المعلومات المهمَّة في عمليات التفاوض:

•المعلومات المطلوبة:

إن عملية الإكثار من جمع معلومات كثيرة ليست ذات صلة بالموضوع، قد تكون ذاتَ أثر سلبي؛ لأنَّ هذه تُشوّش أكثر، وتصيب بالحيرة بشكل أكبر، وتُشتِّت الفِكر وتُضيِّع الجهدَ، إنَّما المطلوب في القضية هي المعلومات الحقيقيَّة المناسبة للمَوضوع.

•المعلومات في الوقت لا بعده:

من الواجب أن تكون المعلومات في الوقت المناسب؛ ومثال ذلك حين يَرغب شخص في أن يتقدم للدراسة في الجامعة، فعليه معرفة الجامِعات والتخصُّصات، وأساليب القَبول قبل موعد بداية العام الدراسيِّ؛ لأنهَّ إذا تأخَّر عن هذا الموعد يَكون الوقت قد فات، فلا تنفعه معرفتُه في اتخاذ القرار المناسب.

•المعلومات الدقيقة المحدَّدة:

حين نتكلَّم عن موضوع ما، فيجب أن ندخل في التفاصيل؛ فها هنا تكون المعلومات العامة غيرَ مُجدية رغم أهميتها؛ فعلى سبيل المثال: حين يقرِّر أحد الشباب الزواج، فمسألة أن يَعرف معلومات عن أهل الفتاة أمرٌ مهم، ولكنَّ الأهمَّ من ذلك أن يبحث عن المعلومات التفصيلية عن الفتاة نفسِها، وهذه الدقة في المعلومات تُعين متَّخِذَ القرار على اتخاذ القرار الصائب، كما لا بدَّ لنا مِن الكلام ها هنا عن المشروعية في الحصول على هذه المعلومات، فالوصول إليها لا بدَّ من أن يكون بطريق مشروع.

ثانيًا ـ عامل الوقت أو الضغط المتولِّد عن تحديد مواعيدَ لإنجاز العمل:

في موضوع الوقت لا بد للمُفاوِضِ أن يكون قادرًا على التحكُّم في الضغوط الواقعة عليه من جرَّاء المحددات الزمنية المطلوبة منه، وعليه الالتزامُ بها، ثم عليه في المقابل وبنفس الدرجة أن يستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإنَّ ذلك يُمكِّنه من التحكُّم في سير عملية المُفاوَضات.

ومن الأمثلة التي توضِّح كيف يؤثِّر الضغط الناتج عن وجود مواعيدَ يتعين الالتزام بها على سير العملية التفاوضية ونتائجها، حين يكون الهدفُ شِراء بدلة من الصوف، فإن كان المفاوض) المشتري (في بداية فصل الشتاء تجد أن المفاوض الآخَرَ) البائع (يُحاولُ أن يستغل الضغط الزمنيَّ الذي يُشير إلى دخول البرد واحتِمال تساقُط الثلوج قريبًا، ولا بدَّ للمُشتري من شرائها، في حين يختلف الوضعُ عندما يكون الحال في نهاية الموسم، فتكون النقطة لصالح المُشتري، وعلى مستوى المؤسَّسات لو أن المفاوض يرغَب في شراءمِضخَّات مياه زراعية؛ من أجل سَقْي مزارعَ معينة، فلو علم البائع أن مضخَّات المُفاوض الموجودة في الحقل معطَّلة والمُشتري على عجلة من أمره؛ لأن احتمالية هلاك الزرع قائمة ، يَبدأ هنا البائع بالضغط في هذا الاتجاه.

ثالثًا ـ القوة أو القدرة:

ويُقصَد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المُفاوَضات والأحداث، أو السيطرة عليها، وتنبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتمُّ اكتسابها من الفَرْق بين ما تَعرِفُه من موقف الجانب الآخر، وبين ما يعرفه هو عن موقفك؛ ولذلك فمِيزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا، وإنما قد يَنتقِلُ مِن جانبٍ إلى آخرَ مع تكشُّف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعيَّن على كلا الطرفين الالتزامُ بها، والمفاوض الناجح هو الذي يَستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحِه؛ إذ طالما استمرَّت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوضِ يظلُّ قائمًا، وامتلاك مزيَّة القوة تَعتمِد على نوع هذه القوة ومُواصَفاتها، وكما يُبيَّن فيما يأتي:

1-القوة قد تكون حقيقية أو مُفترَضة، فإذا افترض أحد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقيةً أم لا بالنسبة إليه.

2-تكون القوة فعَّالة فقط إذا كان المفاوضون مدرِكين لها، فإذا كان المفاوض يَعلم أن الطرف الآخر يحتاج إلى منتَج معين ولا غنى له عنه؛ لأنه الوحيد الذي يَصلُح له، فإن

هذه المعلومة سوف تمنَح الطرف الآخر ميزة في العمليَّة التفاوضيَّة، غير أنه إن كان لا يُدرك ذلك، فإنه لا يَمتلك القوة في واقع الأمر.

3-القوَّة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط، فإذا كان رئيس إحدى الشركات يَشعُر بالهيبة والرهبة من مركزِه، ويشعر أن الكرسيَّ الذي يَجلس عليه أكبرُ من حجمه، فإن هذه الميزة تُصبح معدومةً بالنسبة له، وتُصبح قوته غير مؤثرة مهما حاول أن يُظهِر من قوة.

4-لا توجد حاجة لاستخدام القوة حتى تُصبِح فعالة، فإذا كان المفاوض يَخشى مثلاً من عدم استمرار أحد العملاء القدامى في الشراء منه ما لم يقدِّم تنازُلات له في السعر، ففي حالة عدم استخدام الطرف الآخر هذه الميزة فإنها لا تزالُ تعمَل لصالح المُفاوِض.

5-استخدام القوة قد ينطوي على مخاطرة؛ فإن المفاوض قد يحقق مكسبًا في التفاوض وتكون كفة المفاوضات لصالحه،غير أن الاستخدام المفرط للقوة قد يكون له عواقبُ سلبية؛ فعلى سبيل المثال، حين يفاوض ربُّ العمل العاملين عنده للعمل في أوقات راحتهم، أو بعد عملهم الرسميّ؛ من أجل زيادة الإنتاج؛ لوجود طلبيَّة خاصة مطلوبة خلال فترة زمنية محددة فقد يتمكن من إنجاز الطلبية في وقتها المحدَّد، إلا أنَّ استخدام القوة هنا قد يُدمِّر علاقة العمل بينه وبينهم على المدى الطويل، فيخسر ولاءهم له وللعمل.

والخلاصة التي يتمُّ التوصُّل إليها من معرفة عناصر التفاوُض:

1-الطرف ذو المعرفة(معلومات أكبر وأكثر)،والتي تكون في وقتها المُناسِب هو الذي يسودُ في التفاوض.

2-الطرف الواقع تحت ضغط الزمن أكثرَ مِن الآخر يكون موقفُه في التفاوض ضعيفًا عمومًا.

3-يجب أن يُحاول الطرفان إحداثَ توازن بين قوتيهما؛ للتشجيع على التوصل لحلٍّ وسط، والتحرُّك نحوَ حلٍّ يحقِّق الفوز للطرفين معًا.

<u>والآن سوف نستعرض عناصر التفاوض الرئيسية:</u>

أولا: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر فرعية وهى:

- <u>الترابط:</u>

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (ككل) كيان مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

- <u>التركيب:</u>

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

- <u>إمكانية التعرف والتمييز:</u>

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

- <u>الاتساع المكاني والزماني:</u>

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض.

- <u>التعقيد:</u>

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

- الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض ، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن تدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي،ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

مما سبق نستطيع أن نلخص العناصر الأساسية في التفاوض فى الآتى:

<u>عنصر بناء الثقة: أساسى ولا يمكن التقدم من دونه، عن طريق:</u>

- ✓ <u>تبادل المعلومات والكشف عن الأوراق</u>
- ✓ <u>إظهار حسن النية</u>
- ✓ <u>التفاوض بالأفعال لا بالأقوال</u>

<u>عنصر وضع النفس مكان الآخر Empathie</u>

- من خلال الاستماع النشيط على 3 مستويات:
- مستوى التفكير: المحتوى المادي والملموس للرسالة
- مستوى المشاعر: القلب، العواطف، المزاج، الجوارح
- مستوى الإرادة: ما يعتزم الشخص القيام به فور انتهاء المفاوضات

متى تنتهي المفاوَضات؟

تنتهي المفاوَضات في حالتين:

الحالة الأولى :عندما يتصوَّر أحد الطرفين أن الطرف الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فإن التفاوض سرعان ما ينتهي، إلا أن النتيجة قد تكون غيرَ سعيدة، فالجانبُ الذي يفقد القوة تمامًا يشعر بأنه تعرَّض للخسارة، والإساءة، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يَكون حلاًّ يفوز فيه كِلا الطرفَين.

الحالة الثانية :عِندما يتصوَّر الطرَفان وجود نوع من التوازُن في القُوى فإن الاتفاق على حلٍّ وسط هو الخُطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محقِّقة نتيجة مرضية للطرفين، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذِّي الشعور بتحقُّق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقًّا.

أمور خطيرة أثناء عملية التفاوض:

لا بدَّ للمُفاوض مِن مُراعاة بعض الأمور الخطيرة، التي مِن شأنها أن تكون نقاطَ ضعفٍ له، بينما تكون نفسها نقاطَ قوة للطرَف الآخر، ومن هذه الأمور:

1-مِن الخطأ أن يذهب المفاوض إلى عمليَّة التفاوض وهو غير مُؤمنٍ بالحصول على نتيجة إيجابية، ما يَعني (تُصيب أو تَخيب)، ولا بدَّ له من عزم المسألة، والإيمان بالحصول على مكاسب.

2-من الأفضل أن تتم المفاوضات في أرض المُفاوِض وليس في أرض الطرف الآخَر؛ لأنَّ المكان مهم جدًّا، فربما اختار الطرف الآخر مكانًا يَشعر فيه بالقوة، أو يَتلاعب بنوع الإضاءة، أو نوع الكرسيِّ الذي يجلس عليه الآخر، فينعكس الأمر على المفاوض سلبيًّا فيَشعر بالضعف، وهنا قاعدة تفاوضية مُهمَّة في هذا المجال تقول: "دعهُ يأتيك ولا تأتِه."

3-لا بدَّ من الإعداد الكامل لعمليَّة التفاوض من كل الجوانب الشخصية والفنية والسِّعرية... إلخ، والحذر من الشروع في التفاوضوالمفاوض يلمُّ جزئيًّا بهذه الأمور؛

فلربما يُسأل مِن الطرف الآخر بعضَ الأسئلة التي ليس لديه إجابةٌ عنها، فيكون في موقف الضعيف.

4-لا تقدِّم للطرف الآخر في التفاوضِ بعضَ أمور الضيافة التي من شأنها أن تُلهِيَه عن جوهر القضية، كتقديم فواكهَ تحتاج إلى تقشير، فلربما انشغل بهذه الأمور أثناء طرحك لأمور جوهرية، فلا تصل إليه.

5-لا تتفاوَض مع شخص لديه ظرف استثنائي يؤدِّي إلى الضغط عليه؛ مثال:

- شخص مقبل على سفر.
- شخصٌ لديه وفاة.
- شخص يرغب في الزواج قريبًا.
- شخص لا يَمتلك الصلاحيات في اتخاذ قرار.
- أي أمور أخرى من هذا القبيل.

6-لا تُفاوض أكثر من شخص أو جهةٍ في جلسةٍ واحدة؛ للأسباب التالية:

- أيُّ إيحاء سلبي من أحدهم قد يؤثِّر على الآخر.
- تداخُلات الأسئلة قد تُضيّع فكرةَ الموضوع.
- نجاح أحدهم أو فشله قد يؤثِّر على الآخرين.
- اهتمام المفاوض وتَقديرُه لشَخصٍ ما قد يُشعِر الآخَرين بعدم أهمِّيتِهم أو بالغيرة أو الحسد، في الوقت الذي بالإمكان أن يحصل على مكاسب كبيرة منهم.
- ربما كان المُفاوض يفكر في اختصار الزَّمن بجمع مجموعةٍ في جلسة واحدة، ولكن ربما يخسر الجميع.
- لا تَحكم على الطرف الآخر في التفاوُض مُسبَقًا.

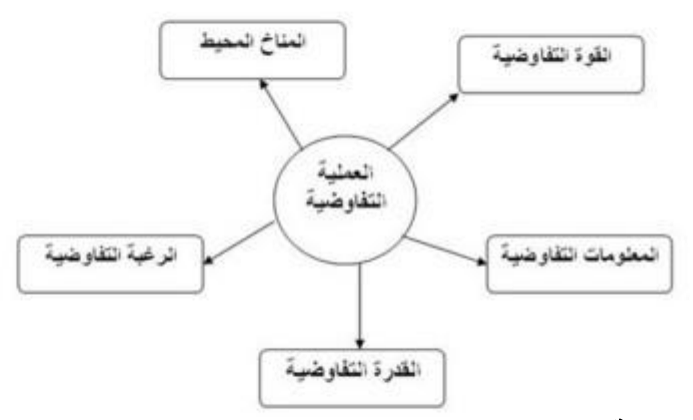
الفصل السابع: شروط التفاوض

الفصل السابع: شروط التفاوض

شروط التفاوض:

يجب أن نعلم أن عملية التفاوض لا تتم بنجاح إلا من خلال توافر عدة شروط قبل الشروع فى العملية التفاوضية، حتى يمكن تعظيم فرص النجاح، وهذه الشروط هى محددات العمل التفاوضي، وأهمها:

(محددات العملية التفاوضية)



أولا القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب من أهمها حدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها ، ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوبًا و معلنًا لكافة عناصر الفريق، ولكن يجب التحذير في هذا الاتجاه من أمرين:

- إطلاق الحرية المطلقة، دون حدود أو ضوابط للمفاوض، بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها وهو متخذ القرار.
- تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإرادة عديم الفاعلية أو الجدوى، ويصبح التفاوض في هذه الحالة نوعًا من الثرثرة.

ثانيًا المعلومات التفاوضية:

وهي من أهم الشروط التي يجب توافرها في العملية التفاوضية، فأي تفاوض ناجح لا يتم إلا في إطار من المعرفة، تلك المعلومات التي تتيح الإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟
- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات، وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها، والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة، وما أولويات كل مرحلة؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام، ومحدد الأهداف، وتتاح له الإمكانات، وتوفر له الموارد.

ثالثًا القدرة التفاوضية:

ويتصل هذا الشرط أساسًا بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبيرالنتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن هنا يجب الاهتمام بالفريق المفاوض وقدراته من خلال:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق المفاوض.
- تحقيق الانسجام والتوافق بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة.
- تدريب وتثقيف وتحفيز الفريق.
- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية للفريق.

رابعًا الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسًا المناخ المحيط:

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما :

1-القضية التفاوضية ذاتها:وفي هذا الجانب يتعين أن تكون العملية التفاوضية ساخنة، وتستمد القضية سخونتها من ازدياد الاهتمام بها، واشتداد التصارع أو درجات النزاع حولها، وبالتالي فكلما كانت القضية التفاوضية ساخنة، كلما حظي التفاوض بالاهتمام ومشاركة جميع الأطراف المختلفة بفعالية .

2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض : يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

وبالتالى فأن فهم أي عملية وأجزاءها هو أساس اتقانها، وكذلك هو حال عملية المفاوضة تحتاج لإتقانها **فهم نقاط أساسية وهي:**

- تحسين عملية الإتصال.
- أساس عملية المفاوضة.

- أنواع المفاوضات.

وسوف نتناول هذه النقاط بالشرح:

تحسين عملية الإتصال:

إنّ تطوير تواصل جيد مع الآخرين أمر مهم في عملية المفاوضة ، وفي التعليم والعمل أيضًا. وهذه بعض الخطوات والنصائح لمساعدتك على تطوير مهارات تحسين عملية الإتصال.

*حاول أن تتحدث بطلاقة وأن تتأكد من تمكن الناس من الاستماع إليك عند تحدثك.

*المتحدث الجيد مصغٍ جيد أيضًا.

*لا تقاطع الشخص عند حديثه، فهذا يؤدّي إلى قطع سير الحوار. التوقيت مهم للغاية.

*استخدم درجة صوت مناسبة عند الحديث.

*استطلع ردّة فعل المتلقّي لتتأكد من أنه فهمك جيدًا عند تحدثك.

*امتلك الثقة عند التحدث، فلا يهم طريقة تفكير الآخرين بك.

*احرص على استخدام لغة سليمة.

*لا تفرط بالإطراء على نفسك أمام جمهورك.

*تجنّب الاعتقاد بأن كل ما تقوله صحيح دائمًا.

*تواصل بالنظر عند التحدث أو الاستماع.

*إن كنت ترغب بتطوير مهارات تواصل جيدة، كن واثقًا من نفسك ولا تتلعثم أمام الآخرين. حاول زيادة اختلاطك بالآخرين. سيمنحك ذلك فرصة لمعرفة طريقة التحدث مع مختلف أنواع البشر.

*يؤدّي التدرّب إلى تحسين تواصلك وتطويره.

*لتطوير لغة جسدك، تدرّب على ما ستقوله أمام المرآة.

*تدرّب على التحدث في الأماكن العامة.

أساس عملية المفاوضة:

تبنى المفاوضة الناجحة على تحديد الأهداف، وتحديد هذه الأهداف يشمل التالي

- تحديد الهدف الذي ستقبل به.
- كيف ستصل لهذا الهدف، أو كيف ستقنع الطرف الآخر بهذا الهدف أو كيف ستفرضه عليه.
- تحديد هدف الطرف الآخر.
- كيف سيصل الطرف الآخر لهذا الهدف، أو كيف سيقنعك أو سيفرضه عليك.
- تحديد البديل الأفضل للمفاوضة، أو الهدف الأفضل الذي ستود الوصول إليه عوضاً عن هدفك الرئيسي عندما تتاح لك الفرصة.
- تحديد البديل الأسوء للمفاوضة، أو الهدف الأسوء الذي قد تحيلك الظروف إليه.

مثال، تود شراء سيارة كورلا بسعر مائة وتسعين ألف جنيه، وتعلم بأن سعرها في السوق هو مائة وخمسة وتسعين ألف جنيه. سيكون تخطيطك للمفاوضة كالتالي:

الهدف الذي ستقبل به: شراء سيارة كورولا بسعر مائة وتسعين ألف جنيه.

- كيف ستصل لهذا الهدف: ستقول للبائع أنك ستدفع المبلغ نقدا، وتحاول الحصول على تخفيض خمسة آلاف جنيه.
- هدف الطرف الآخر: محاولة تصريف أكبر كمية من السيارات بأعلى سعر ممكن.
- كيف سيصل لهذا الهدف: سيحاول بيع السيارات مع تخفيض كون سوق السيارات يعاني من ركود.
- البديل الأفضل: أنك ستقنع البائع ببيع سيارة كورلا بسعر مائة وخمسة وثمانون ألف جنيه.

- البديل الأسوء: أن البائع لن يقبل بالتخفيض ولن يبيعك السيارة إلا بمائة وخمسة وتسعين ألف جنيه. وهنا يكون لديك خياران إما الشراء بهذا السعر أو البحث عن عرض أخرأو سيارة أخرى.

أهمية تحديد البديل الأفضل والأسوء قد تختلف من عملية لأخرى.

تخيل أن المفاوضة كانت بينك وبين مديرك وأستخدمت فيها أسلوب القوة لفرض رأيك عليه بأن قلت لمديرك أما أن تعطيني ترقيه أوسأستقيل، وقال لك أن لا أهتم اكتب استقالتك وأعطها للسكرتير.

كيف سيكون تصرفك إن لم تعلم وتعمل حساب رفض المدير للعرض؟

أنواع المفاوضات:

سيتم شرحها بالتفصيل فى الفصل القادم.

شروط التفاوض الناجح:

يعتمد التفاوض الناجح على ثلاث مفاهيم تفاوضية لا غنى عنها، وسوف نوضح لك كيفية استخدامها لتحقق تأثير جيد، وهذه المفاهيم هي:

1-البدائل.

2- السعر المقبول

3-منطقة الاتفاق المحتمل

إن أول مفهوم مهم هو امتلاك المفاوض لبديل عملي أو أكثر للصفقة محل التفاوض فوجود بدائل يمكن المفاوض من قول:" إذا لم أحصل من هذا التفاوض على ما أريد، يمكنني دائماً أن أفعل "

فكر في هذا المثال البسيط:

رغبت بيع منزلك وهناك مشترى يعرض عليك بالفعل مبلغ 4000,000 جنيه مقابله. يظهر مشترى محتمل اخر في الصورة. ويعرض عليك 3750,000 جنيه مقابل المنزل ولمعرفتك أثناء التفاوض أنه يوجد شخص آخر مستعد لدفع 4000,000 جنيه

مقابل المنزل. فإنك ترفض العرض الآخر مطالباً بمبلغ 4490,000 جنيه مقابل المنزل.

في الواقع، تمنح البدائل للمفاوض فرصة جيدة للانسحاب من التفاوض. فعلى الأقل نظرياً. لا ينبغي للمفاوض قبول أي اتفاق أقل جودة من أفضل بدائله.

قدم روجر فيشر وأورى هذا المفهوم في كتابهما الشهير Getting to Yes، وقد أطلقا عليه أفضل البدائل لاتفاق محل تفاوض ينبغي على كل مفاوض أن يمتلك مثل هذا البديل، ولكي تقدر قيمة هذا البديل. فكر في مثال أكثر تعقيداً:

مديرة شابة طموحة،"هيلين"تحاول التفاوض مع رب عملها الموجود في شيكاغو للحصول على دور أكبر،وقد طرحت هذا الموضوع على مديرها منذ عدة شهور، وهما الآن في منتصف تفاوض جاد.

اقترحت" هيلين" على الشركة أن تنقلها من شيكاغو إلى بوسطن حيث ستقوم بإنشاء منطقة مبيعات جديدة هناك. وحينما تصل إلى هناك، سوف تعين طاقم مبيعات إقليمياً، وتطور قاعدة جديدة من العملاء للشركة، وتحدد أهداف المبيعات المحتملة. وكجزء من اقتراحها. سوف تقوم الشركة بدفع مقابل انتقالها، وتعيينها مديرة لمنطقة المبيعات الشمالية الشرقية، ومنحها الراتب والحافز اللذين يتناسبان مع مسئولياتها الجديدة.

تعلم" هيلين" أنه سيكون عليها خوض عملية تفاوض صعبة للغاية للحصول على ما تريد. ففتح إدارة جديدة في بوسطن سيتطلب تكلفة ضخمة لبدء العمل هناك، بالإضافة إلى المخاطر التجارية. ولكنها ترى أن هذا الانتقال يمثل فرصة كبيرة للشركة ولمسارها المهني.

قبل الدخول في مناقشات مع مديرها وفريق العمل التنفيذي بالشركة، قامت" هيلين" بما يجب عليها؛ فوضعت خطة حول كيفية تنفيذ اقتراحها، مع حساب التكلفة والعائد المحتمل. ولأهمية وجود بدائل فقد فكرت في البدائل المتاحة لها في حال رفض الشركة لطلبها.

البديل 1: يمكن لـ" هيلين" أن تحتفظ بوظيفتها الحالية، والتي تعد وظيفة جيدة في الوقت الحالي، ولكنها ليست الوظيفة التي ترغب في العمل فيها طويلاً. وتقول لنفسها:" أخطط إما ارتقى داخل هذه الشركة أو اتركها خلال عام."

البديل 2: يخطط مدير مبيعات المنطقة الجنوبية الغربية للتقاعد من منصبه، وقد أخبر" هيلين" بشكل سري أنه سيدعمها لتحل محله.

البديل 3: كانت" هيلين" قد خاضت مناقشات غير رسمية مع شركة منافسة كانت تسعى لتعينها العام الماضي. وكانت ستضعها على الطريق السريع نحو وظيفة أعلى.

احتفظ دائماً ببديل للصفقة أثناء التفاوض.

خلال هذا السيناريو، تمتلك" هيلين" بعض أوراق اللعب – أي البدائل – القوية وإذا عارضت الشركة خطتها، أو قررت منحها البعض القليل مما تطلب، فليس عليها أن توافق على عرض الشركة، ويمكنها الانسحاب من التفاوض وهي على علم بأنها تمتلك بدائل ممتازة.

وبافتراض أن الشركة تقدرها كموظف متوقع له النجاح. يمكن لـ" هيلين" حتى أن تقوم بتسريب بعض المعلومات عن البديل رقم 3، والذي هو العرض الذي تلقته من شركة منافسة. وقد يؤدي التفكير في احتمالية ضياع موهبتها لشركة منافسة إلى تحفيز الشركة لمنحها ما تريد.

يمكن لـ" هيلين" ان تفاوض من موضع قوة وثقة لأنها تمتلك بدائل. فهي تعلم أن يمكنها الانسحاب من أي عرض في أية لحظة تريد والآن، قارن استخدامها البارع للبدائل بشخص يخوض تفاوضاً دون امتلاكه أي بدائل. فذلك الشخص ليس لديه أي شيء يساوم عليه. أو أي مصدر للقوة، أو أي أساس للثقة. وإن لم يستطع التحايل للوصول لناتج جيد.فهو مضطر لقبول الصفقة التي سيعرضها عليه الطرف الأخر أياً كانت.

الفصل الثامن: انواع التفاوض

الفصل الثامن: انواع التفاوض

أنواع التفاوض

التفاوض هو الوسيلة التي يعتمدها الناس لحل الخلافات الناشئة بينهم، سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سيارة جديدة ، أو نزاعا على عقد عمل، أو شرطا لصفقة بيع، أو تحالفا معقدا بين شركتين، أو معاهدة سلام بين شعوب متحاربة،ويتم الجري عادة وراء الحلول بواسطة" المفاوضات.

فالتفاوض كما أسلفنا :هو السعي لإقرار اتفاق من خلال الحوار، وللتفاوض أنواع أو أشكال رئيسية فإما أن يكون التفاوض "توزيعيا" أو أن يكون التفاوض " تكامليا ".

النوع الأول: التفاوض التوزيعي:

القيمة المتاحة للأطراف ثابتة، ويسعى كل طرف للحصول على أكثر ما يستطيع من هذه القيمة. وهنا يأتي مكسب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه " اللعبة ذات المجموع الذي يساوي صفر". أو "التفاوض ذو الإجمالي الثابت". بل ربما يكون تعبير (ربح - خسارة) أكثر تمثيلا لكل ماهو معني بالأمر .

فالشغل الشاغل في التفاوض التوزيعي هو من سيحصل على حصة الأسد من الغنيمة. فمثلا: بيع سجادة، حيث لا يعرف البائع والمشتري بعضهما، وليس هناك من علاقة تربطهما، وكل ماهو مهم في الأمر هو السعر، وكل جانب يفاوض من أجل الظفر بأفضل صفقة ممكنة ، وكل مغنم يحصل عليه أحد الفريقين يعتبر" مغرما" للفريق الآخر.

في التفاوض التوزيعي النقي، تكون القيمة المكتسبة الخاضعة للتجاذب "ثابتة" ويكون هدف كل جانب هو الحصول على أكبر قدر ممكن من التورته.

إن هدف البائع في صفقة توزيعية هو أن يتفاوض من أجل أعلى سعر متاح ، بينما يتمحور هدف المشتري في الحصول على أقل سعر ممكن ،(إن جنيها واحدا أكثر في جيب أحد الجانبين يعني جنيها أقل في جيب الجانب الآخر).وهكذا يتنافس البائع

والمشتري من أجل الحصول على أكبر مكسب ، فتبدأ لعبة " شد الحبل" فكل مفاوض يسعى (لسحب) الحد النهائي للصفقة بحيث يكون أقرب ما يمكن الى السعر المرغوب لدية(أو حتى لما وراء ذلك).

*لا تفصح عن أي معلومات لها مغزاها عن ظروفك، بما في ذلك الدافع لعقد صفقة ما، ومصالحك الحقيقية أو القيود التي تكبل عملك، وأفضلياتك للقضايا أو الخيارات، أو النقطة التي عندها ستقبل بشروط الاتفاق وتترك طاولة المفاوضات.غير أنه في صالحك أن تدع الجانب الآخر يعرف بأن لديك خيارات جيدة إذا لم يحالف الحظ هذه الصفقة بأن ترى النور.

*إن المعلومات عن الطرف الآخر يمكن أن تكون ذات فائدة لك، أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن ظروف الطرف الآخر وأفضلياته، بما في ذلك ما يقف وراء رغبته في عقد صفقة.

*استغل معلوماتك عن الطرف الآخر لتوظيفه في طرح عرضك الأولي.

*لا تبالغ في ما تهدف إليه، فإذا طالبت بعنف أو بطمع، فقد يدفع هذا بالطرف الآخر لأن يترك موقعه وينسحب، وبذلك تكون قد أضعت فرصة إبرام اتفاق.

النوع الثانى:التفاوض التكاملي:

وفيه تتعاون الأطراف من أجل تحقيق أقصى المنافع، بإجراء تكامل بين مصالحها ضمن اتفاق معين، بينما يجري بينهما "في الوقت ذاته" تنافس حاد من أجل اقتسام الغنيمة، في التفاوض التكاملي ينبغي أن تكون ماهرا في إيجاد الغنيمة وتثبيت حقك فيها .إذا ففي التفاوض التكاملي تكون مهمتك ذات شقين:

1-إيجاد أكبر قيمة بالقدر المستطاع لك وللجانب الآخر.

2-أن تتطالب بمغنم ذي قيمة لنفسك.

إن كثيرين يستعملون عبارة " ربح- ربح" أو"فوز-فوز" لدى إشارتهم الى هذا الشكل من التفاوض، ولسوء الحظ، يثير هذا التعبير مشكلة في أن جميع الأطراف تحصل

على ما تريد، ولكن نادرا ما يكون الحال هكذا،فغالبا ما يجري كل طرف نوعا من المقايضة في سبيل حصوله على أشياء ذات قيمة أعلى، بينما يتخلى عن أشياء أخرى أقل أهمية.

فمثلا :يتفاوض مصنع لصناعة المنظفات مع أحد مورّديه الرئيسيين " لزجاجات التعبئة" ، على أن يقوم بتوريد 30 ألف زجاجة خلال ثلاثة أسابيع.

المصنع مهتم طبعا بالحصول على أقل الأسعار، لكنه في نفس الوقت حريص على استمرار علاقة طويلة الأجل مع هذا المورّد، لأنه أثبت خلال السنوات الماضية أنه مورّد مبدع ويمكن الاعتماد عليه.وفي الوقت ذاته يرغب مدير المبيعات لدى المورّد أن يصل بالسعر الذي ستحصل عليه شركته الى أقصى حد،ولكن أيضا يجب عليه أن يكون مستوعبا للعلاقة مع المصنع فهو لا يريد أن يخسر زبوناً قديما ومهماً.

وبوصفهما شركاء على المدى البعيد ، يحاول كل جانب أن يفضي للآخر ببعض مصالحه، وبناءا عليه وَجَبَ على أحد الأطراف أن يقدم تنازلا في السعر، على أمل أن يكون بمقدور الطرف الآخر أن يقدم شيئا بالمقابل على جبهة أخرى،فيستقر الطرفان المتفاوضان على اتفاق يعطي الموَرد السعر الذي حدده بمقابل أن يقدم الموَرّد تسهيلات في السداد الى تسعين يوما بدلا من ثلاثين يوما. فترة السماح هذه تساعد المصنّع على تقليص متطلبات رأس المال العامل بموجب هذا الشرط من العقد، زد على ذلك توافق الشركتين على تعاون مشترك بينهما مؤداه تصميم نوعية جديدة من الزجاجات بأحجام وأشكال مختلفة لا تزال حاليا على لوحة الرسم.

في بعض الأحيان لا يجري التنافس أبدا بين مصالح الجانبين، في هذه الحالة تكون المهمة هي الوصول الى صفقة تجمع بين مصالحهما على أفضل وجه من الفعالية، إن الموافقة على مزيد من التنازل على نحو ما يعتبر ذا قيمة لدى أحد المتفاوضين،لا يعني بالضرورة أن يأخذ المفاوض الآخر قدراً أقل من أي شيء يُعتبر ذا قيمة له،

وهكذا إن مقدرة جانب واحد أن يدعي أو يحصل على ما يرغبه أو يحتاجه في الصفقة لا يستقطع بالضرورة قابلية الآخر لأن يطلب أو يكسب أكثر ما يمكن.

ليس فقط موضوع السعر أو تاريخ الشحن أو أي أمر منفرد هو مايتم التفاوض عليه تكامليا فالفرص المتوفرة للإبداع كثيرة.

فبمقدار ما تكونا خلاّقين كطرفين تجاه تحقيق أشياء مفيدة لكما، فإن هذا يغمركما بالسعادة أنتما الاثنين.

هذا الإبداع ممكن فقط إذا كان كل من الطرفين واع لمصالحه الرئيسية وتلك التي تخص الجانب الآخر.

ومن هنا نستطيع أن نقسم أنواع المفاوضات طبقا لما يلى:

أ) من حيث الأهداف :

1- تفاوض المكسب للجميع : (التسوية) أو Compromise هذه الحالة هي حالة وسط، ومعظم المفاوضات تتم باستخدام هذا الأسلوب.

وهو إذا ما انتهجت الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز علي ما يحقق صالح الطرفين او الأطراف وفي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول الي حلول واتفاقات محددة يستفيد منها الجميع ويتضمن هذا إدراك الأطراف انه لابد من الوصول الي حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة،وهو ماتم الاشارة اليه بالتفاوض التكاملى.

2-التعاون أو Collaborate، ويشار له ب"win-win" (مكسب-مكسب). وفي هذا الأسلوب من المفاوضة تكون العلاقة مهمة وكذلك الهدف، فيحاول كلا من الطرفين إرضاء الآخر والتعاون من أجل الحصول على اتفاق يرضى كلا الطرفين، مثلاً عندما تحاول الحصول على تخفيض على سعر سلعة ما، أنت معجب بالسلعة ومقتنع بالسعر، والبائع عادل بالسعر ويود كسبك كعميل دائم، تكون المفاوضة بينكم بأن تدفع

له النقود ويدفع لك السلعة، وكلاكما يكون رابحاً في النهاية وهو ماتم الاشارة اليه بالتفاوض التكاملى.

3- تفاوض المكسب لطرف : (المنافسة). أو Compete، ويشار له ب"win-lose" (مكسب-خسارة) وهو إذا ما انتهجت احد الأطراف مبدأ المكسب علي حساب الأخر وتحقيق مصلحته في المقام الأول وهذا النوع عادة ما يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين ،او عندما تكون علاقتك مع الطرف الآخر غير مهمة، والهدف المنشود مهم جداً، المثال، المنافسة بين شركتي كوكاكولا وبيبسي. ففي أي حالة تتاح فيها فرصة للمفاوضة يحاول كلا الطرفين أن يحصل على أكبر قدر ممكن من الآهداف دون مراعاة لشعور الآخر وهو ماتم الاشارة اليه بالتفاوض التوزيعى.

4- تفاوض المكسب لطرف: (التنازل) أو Accommodate، ويشار له"lose-win" (خسارة -مكسب) يتم إستخدام اسلوب التنازل في المفاوضة عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر أهم من الهدف الذي يتم الوصول إليه. مثال على هذه النوع، التنازل عن ربحك أو بيع سلعة بخسارة من أجل كسب الزبون كعميل دائم. فهنا بناء العلاقة مع الزبون الجديد أهم من مكسب عشرة دولارات أو مائة دولار، فتقدم العلاقة على هدف الربح وهو ماتم الاشارة اليه بالتفاوض التوزيعى.

5- الإنسحاب أو Withdraw، ويشار له ب"lose-lose" (خسارة-خسارة)أي أن كلا الطرفين يخسران كونهما لم يدخلا في المفاوضة أصلاً. وفي الإنسحاب يتم تجنب المفاوضة عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر غير مهمة والهدف المنشود غير مهم. مثال على هذا النوع، هو الدخول في مفاوضة مع شركة اتصالات لاتحب التعامل معها من أجل تركيب انترنت بسرعة مساوية لتلك التي تمتلكها، في هذه الحالة علاقتك مع الشركة التي لاتحب التعامل معها غير مهمة لك، وأيضاً إشتراك الإنترنت غير مهم فأنت تمتلك اشتراك بذات السرعة.

6- التفاوض الإسترخائي: وهذا التفاوض يكون بهدف تسكين الأوضاع وربما تمييعها أما لصعوبة البت فيها او لخفض مستوي حالة الصراع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف اكثر موائمة لطرف ما او للطرفين معا . وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية.

7-تفاوض للحسم السريع : وهذا التفاوض يهدف الي حل او حسم قضية سريعا سواء لان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط قوي علي احد الأطراف او كلا الطرفين او لان القضية لاتمثل أهمية كبيرة وبالتالي يفضل عدم إضاعة كثير من الوقت حولها .

8-تفاوض للتأثير علي طرف غير ظاهر : ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة او لتحديد دورة بخصوص خلاف او صراع مع الخصم المباشر.

9- التفاوض الإستكشافي : وهو الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط.

10- تفاوض الوسيط :يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايدا إلا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بان هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزا خاصة في المجال السياسي.

ب) من حيث أطراف التفاوض :

*بين الأشخاص : مثلا طرف يريد شراء سلعة او خدمة من طرف اخر.

*داخل الجماعة : بين أعضاء الأسرة أو بين أعضاء نقابه او جمعية او منطقة.

*بين الجماعات / متعدد الأطراف : بين النقابة والادارة أو بين الجمعية الأهلية والسلطة التشريعية أو بين الحزب والدولة، كلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية نظرا : لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف.

لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.

لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

التعرض للضغط الجماهيري.

الحاجة الي مزيد من الوقت للوصول الي اتفاق.

مجالات التفاوض:

التفاوض له عدة مجالات نعرضها فيما يلى:

1-التفاوض التجاري :

هو احد الصور المألوفة لدينا كأفراد ومنظمات أعمال كما انه احد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها الشركات بصفة مستمرة وذلك على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها وذلك للوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة أو للوصول إلى اتفاق بشان صفقات تجارية متنوعة ويأخذ التفاوض التجاري عدة صور منها:

أ-التفاوض مع العملاء :

يعد من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من جانب منظمات الأعمال في الحياة العملية وهو جزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، ويأخذ التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مرضي لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع ويتم التفاوض على جوانب متعددة ليس فقط السعر منها - :

-مواصفات المنتج /مستوى الجودة

-التعبئة والتغليف

-النقل والتخزين

-الكمية،مواعيد التسليم، التسعير، طريقة السداد، مواعيد السداد

ب- التفاوض مع الموردين :

يتم التفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو الأجهزة أو المعدات وغيرها، ويتم عادة التفاوض بين المشتري وبين المورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من البضائع أو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج وغيرها وينك الاتفاق بين الطرفين في النهاية من خلال تحرير عقد التوريد والتوقيع عليه حيث يتم الإشارة إلى جميع النقاط التي تم التفاوض عليها مثل الكمية، الجودة، السعر... الخ.

ج-التفاوض مع المنظمات المنافسة :

يتم فيه التفاوض لحل التراعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات معينة من السوق أو حول منطقة بيع معينة، أو حول الإعلان، وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض لحل خلافاتهم المختلفة بدلا من اللجوء إلى القضاء.

د-التفاوض مع المؤسسات المالية :

وتتمثل في البنوك وشركات التامين بصفة رئيسية والتفاوض مع هذه المؤسسات من جانب الشركات هو صورة أخرى من صور التفاوض التجاري الموجود في الحياة العملية فكثيرا ما تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع شركات التامين بخصوص شراء وثائق تامين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

هـ-التفاوض مع وسائل النشر:

تتمثل في التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات وغيرها، ويتم التفاوض بين وكالات الإعلان وبين هذه الوسائل حول العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة او بين الموزعين أو مؤسسات النقل وبين وسائل النشر بخصوص نشر الرسائل الإعلانية

و- التفاوض مع الأجهزة الحكومية :

تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة تنشأ عنها نزاع أو خلاف بينها وبين بعض الأجهزة الحكومية، ومثال ذلك التأخير في دفع الضرائب المستحقة، أو الإفراج عن بضاعة في جمرك الميناء، لذلك قد تلجا هذه المنظمات إلى التفاوض مع الأجهزة الحكومية حول القضايا وذلك للتوصل إلى حل مرضي للطرفين ولحل النزاع بينهم.

ز-التفاوض في الحقوق :

عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بين طرفين(تاجر جملة وتاجر تجزئة أو وكالة إعلانية ومعلن) ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، يقوم احد الأطراف بعدم الالتزام ببنود العقد او الاتفاق الذي سبق التوصل إليه، ويصبح السؤال هنا هل هذا التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن العقد يرجع أساسا إلى الطرف الملتزم ببنود العقد أم يعتبر الطرف الثاني هو المسؤول عن ذلك؟ أم يعتبر الطرفان مسؤولان معا عن ذلك؟

2-التفاوض الإداري :

يمثل التفاوض الإداري صورة أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المنظمات العامة والخاصة ويأخذ التفاوض الإداري شكلين هما التفاوض غير الرسمي والذي يمثل نتاجا طبيعيا للتفاعل مع المديرين كما يمثل التفاوض غير الرسمي جانبا أساسيا من جوانب العملية الإدارية كما أن هناك التفاوض الرسمي والذي يتم بين الإدارة وإدارات المنظمات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إدارية أو بغرض التوصل إلى عملية دمج بين شركتين.

التفاوض غير الرسمي بين المديرين:

ويحدث هذا النوع من التفاوض بين المديرين على نفس المستوى الإداري وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل) وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإدارات او الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بخصوص قضية معينة.

التفاوض في الاهتمامات أو المصالح :

قد ينشأ نزاع أو خلاف بين المنظمات من ناحية أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من ناحية أخرى ويكون هذا النزاع في الاهتمامات ويحدث هذا النوع من التفاوض الرسمي عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف فالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات العمل او ظروف العمل يعتبر تفاوض في الاهتمامات والمصالح وزيادة الأجور تعتبر مكسب للعمال وفي نفس الوقت خسارة لأصحاب المصالح.

3-التفاوض السياسي :

يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو مابين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بغرض الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات موضوع الاهتمام ويعتبر التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض معرفة لنا جميعا وذلك من خلال ما ينشر عنه بصفة دائمة في وسائل الإعلام المختلفة ولعل من أبرز أنواع التفاوض السياسي في العلاقات الدولية في السنوات الأخيرة ما تم بين مصر وإسرائيل لتحقيق السلام وإنهاء حالة الحرب بينهما واسترجاع الأراضي المحتلة إلى أصحابها، كذلك حلقات التفاوض الصعبة والمستمرة إلى يومنا هذا بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين إسرائيل للانسحاب من الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967 ، وتحقيق السلام بين الطرفين كما ان هناك التفاوض بين جيش تحرير ايرلندا الشمالية وبين الحكومة البريطانية لحل النزاع القديم بينهما لمنح ايرلندا الشمالية الاستقلال الذاتي عن التاج البريطاني.

4-التفاوض العسكري :

في ظل هذا النوع تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينها من خلال الحوار والحث والإقناع بدلا من استخدام القوة العسكرية وقد يكون هذا النوع من التفاوض لاحقا لعمليات عسكرية بين طرفين متنازعين.

الفصل التاسع: أهم السياسات التفاوضية المتبعة

الفصل التاسع: أهم السياسات التفاوضية المتبعة

أهم السياسات التفاوضية المتبعة:

كما نعلم فإن السياسة التفاوضية هي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح"الاستراتيجية " الذى يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح "التكتيك" الذي يكاد يقتصر مداه الزمنى فقط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لإنجاح أثره وجني ثماره.

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية .وتستخدم فى ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع،حيث أن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها، ومن ثم فإن معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التى سوف نستخدمها فى عملية التفاوض تمكنة من الاستعداد بالسياسات المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، بل والحيلولة دون تحقيق أهدافنا التى وضعناها لكل جلسة من جلسات التفاوض، خاصة إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هى إحدى استراتيجيات منهج الصراع وليس من استراتيجيات المصلحة المشتركة.ومن هنا فإن السياسة التفاوضية هى المفتاح الرئيسى لمعرفة منهج الطرف الآخر الذى سوف يستخدمه فى التفاوض، والهدف المرحلى الذى يسعى إلى تحقيقه .وماذا يدبر من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات؟ ... إلخ.وعموما، وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلى:

1- سياسة الاختراق:

وهي تستخدم في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع الطرف الآخر، وهو في ذلك الحين كم مجهول وصندوق مغلق تحاول فض أسراره.

2-سياسة الجدار الحديدى التفاوضية:

وهى السياسة التى تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذى عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسة الجدار الحديدى بفاعلية كبيرة فى المفاوضات الدولية والمحلية

3-سياسة التعميق:

وهي تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال الجلسات.

4-سياسة التعتيم:

ويطلق عليها أحيانًا سياسة التهميش، حيث تعمل على جعل العمليه التفاوضية مجرد عمليه هامشيةلا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، ونحاول الإيحاء للطرف الآخر بأن المعلومات التي يحصل أو حصل عليها عديمة القيمة.

5-سياسة التوسيع والانتشار:

وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائمًا، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض.

6- سياسة الحصار:

وتقوم هذه السياسة على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصددها، وعدم التوسع فى تناول أكثر من نقطة تفاوضية.

7-سياسة إحداث التوتر:

وذلك من خلال إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك.

8-سياسة الاسترخاء:

ويطلق عليها سياسة النفس الطويل وتقوم على التريث ويستخدم هنا عامل الزمن كعامل شديد الفعل.

9-سياسة الهجوم:

وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا.

10-سياسة الدفاع:

ويتم ذلك باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واع متفتح، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية.

11- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية:

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو شكلها النهائي، وتعتمد على التحرك خطوة خطوة من عنصر لعنصر.

12- سياسة الصفقة الواحدة:

ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

13- سياسة المواجهة الصريحة:

وتستخدم هذه السياسة عندما تكون المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبيًا على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

14- سياسة الالتفاف والمراوغة :

وكثيرًا ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا.

15-سياسة التطوير:

16-سياسة التجميد:

وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، كما يلى:

أولاً: سياسة الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية.

<u>1- سياسة الاختراق:</u>

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يُمثل صندوقاً مغلقاً في حاجة إلى اختراقه للحصول على المعلومات.

ولا يعنى هذا بالطبع أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بالطبع معلومات غير كافية، أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها.

وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها إليك عبر عدة قنوات لإقناعك بموقف معين أو لإجبارك على اتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك أثناء العملية التفاوضية.

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولى أو المبدئى الذى يتكون خلاله اللقاء التفاوضى الأول مع هذا الطرف، حيث غالبا ما يكون غير دقيق

نظرا لقدرة الطرف الآخر على إضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال هذه المقابلة، والتى سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالة الضباب المحيطة به.

وبادئ ذى بدء تكون مهمة الفريق التفاوضى أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:

١ -من هو؟اسمه،عنوانه،عمله، سنه، موقعه الوظيفى، ملامحه،بياناته العائلية،سلوكياته الشخصية ... إلخ.

٢ -ماذا يريد؟ أى معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد .سواء بشكل عام فى حياته الإجمالية، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضى أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التى نحن بصددها.

٣ -ماذا يملك؟ أى معرفة قوة الضغط التى يحوزها، أو حجم المنافع التى يمكن أن نحصل عليها منه وهل هو يعلم بهذه المنافع أم يجهلها؟

٤ -ما هى حدود سلطاته؟ أى معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، وهل قراره نهائى أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟، ومن هى تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليها؟ وما مدى علاقتها بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟

٥ -كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هى وسائل الضغط، أو وسائل الجذب التى إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.

فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح،وتستخدم فى سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، وأهم تلك الأساليب

أسلوب" المؤتمرات التفاوضية"، حيث يتم دعوة جميع الأطراف التى لها علاقة بالموضوع أو مهتم بنتائجه إلى مؤتمر عام، يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسبا للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة كثير من المعلومات التى تساعد فى وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال.

وتستخدم هذه الوسيلة فى كافة عمليات التفاوض، وليست بالطبع قاصرة على الدول، أوالحكومات، بل إن منتجى السلع ومقدمى الخدمات يستخدمونها بكثرة فى حالة اختراق أسواق جديدة،حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بالسلعة أو بالخدمة المراد تصديرها أو تسويقها فى تلك السوق من:

- موزعى هذه السلعة أو مقدمى الخدمة.
- منتجى هذه السلعة المنافسين.
- بعض كبار مستهلكى السلعة.

٢- سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وهنا يجب اختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم ومن الصعب التأثير عليهم. وأنهم شديدو الصلابة والتزمت أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التى تخفى مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية...إلخ.

ومن ثم فإن من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسى والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضى متكامل،فضلا عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أى اختراق يقوم به الطرف الآخر.

ثانياً: سياسة التعميق التفاوضية/ سياسة التعتيم التفاوضية:

1- سياسة التعميق (التأكيد):

تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة خاصةً وأننا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر، ومن ثم فإنه لابد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر يمكن تعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكلٍ كبير. ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحى الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بشأنها .ولا تستخدم هذه السياسة، إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شئ عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أى تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير فى نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا.

2- سياسة التعتيم(التشكيك):

ويطلق عليها البعض أحيأنا سياسة التهميش أو التسطيح .حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحى الشكلية للقضية التفاوضية.وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر في التغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة

ذكية وماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي صدقها وفي مدى مناسبتها.

وبصفة عامة، تستخدم هذه السياسات لإخفاء سحابة من الشك، وإلباس الموقف التفاوضى غلالـه الريبة والتوجس، عن طريق الطرف الآخر بعدم توافر بيانات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة أهدافنا.

فإذا ما توافرت لديه هذه البيانات، فهى بيانات قديمة ومتقادمة، وإذا كانت حديثة فهى غير صحيحة أو مشكوك فى صحتها، وإذا كانت صحيحة فهى بيانات إجمالية ينقصها التفصيل أو التخصيص، وإذا كانت تفصيلية فهى بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو إيجاد علاقات تحكمها، فإذا لم تكن متقطعة، فهى بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها، وهى إلى حد كبير بيانات متعارضة أى أن مجموعها العام لا يعول عليه فى إجراء عملية التفاوض.

ومن ثم، فإن الأفضل له أن يتم بحث النواحى الشكلية للقضية التفاوضية بدلا من الانزلاق إلى مخاطر التعارض فى نواحيها الموضوعية والتى قد يواجه فيها بما ليس فى الحسبان، خاصة وأن لديه نقصا خطيرا فى المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التى فى حوزتنا والتى نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق.

ثالثاً:سياسة التوسع التفاوضية/سياسة التضييق التفاوضية:

1- سياسة التوسع والانتشار:

وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنةً دائماً وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض،

بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية. مع سرعة عرض وتناول كل منها معا، مما يمثل إرهاًقا للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التى تحتويها والتى يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

2- سياسة التضييق والحصار:

تقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن تفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصةً إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

فعلى سبيل المثال :غالبا ما يتشكل أعضاء الوفود التجارية فى دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض فى صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسيع والانتشار، بل عليه أن يطبق سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة.

رابعاً: سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

1- سياسة إحداث التوتر التفاوضي:

يعد((القلق)) أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضياً، ويتم إحداث القلق عن طريق إتباع سياسة التوتر التفاوضي، ومن حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف

التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملةً واحدة بالتفاوض. فضلا عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضا وسيلة فى نفس الوقت لزيادة حالة" القلق "لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحى الفنية فى القضية التفاوضية مثل :العوامل الجغرافية– الهندسي– القانونية– التعليمية – البحرية – الاقتصادية– التجارية – السياسية – الثقافية – الاجتماعية – القومية...إلخ

وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين فى هذه النواحى ويجعله دائم التغير فى فريق التفاوض الخاص به .أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف فى الرأى بين أعضائه، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جدا سواء بالنسبة لعوامل الوقت، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التى سوف تتحملها عملية التفاوض.

2- سياسة الاسترخاء التفاوضي:

تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وماهية جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يخفيها عنا، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

وكثيرا ما تستخدم الشركات المتعددة الجنسية هذه الوسيلة فى مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفودالتجارية من دول العالم الثالث، حيث تقوم

باستضافة هذه الوفود فى أفخر الفنادق التى تبعد كثيرا عن مكان التفاوض المحدد، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرات حتى ساعات متأخرة من الليل،وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء لذويهم ولأسرهم، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محددا لغاية يكاد يكون محددا فقط للتوقيع على الاتفاق الذى أعد ببراعة وعناية وتحت ضغط الإعلام والصحافة اللذين سبق إخطارهما واختيارهما لتسجيل اللحظة "التاريخية "لتوقيع العقد يتم التوقيع عليه، ولا مانع من إضافة فقرات إعلامية تظهر مدى براعة وكفاءة وجهد وصبر وإتقان وتفانى فريق مفاوضى العالم الثالث فى الوصول إلى هذا الاتفاق بعد مفاوضات شاقة ومرهقة للغاية.

خامساً:سياسة الهجوم التفاوضي/سياسة الدفاع التفاوضي:

1- سياسة الهجوم التفاوضي:

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض، وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلها في موقف متميز وقوى تتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر. أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذى لا قيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد فى التفاوض معه، كما تستخدم فى حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة فى عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية، التى

أخفيناها فى المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة،ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول

2- سياسة الدفاع التفاوضية:

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن. ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واعٍ متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التى تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم.وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضى ساخًنا حتى لا يجرفه تيار النسيان .وفى الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات، خاصة خلال الجلسات التفاوضية.

سادساً: سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:

1- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية:

تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكلٍ متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى ؟؟؟ أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي ترتكز عليه القضية أي تبدأ العملية التفاوضية من الجزء

إلـى الكل. أو من الكل إلـى الجزء، أومن الجزء إلـى بقيـة الأجزاء والعناصر فى إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسى المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

2- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:

وهى من أكثر السياسات استخداما فى العصور القديمة والحديثة على حد سواء،حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

فعلى سبيل المثال :عندما تكون هناك شركة ترغب فى تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام، أو لصدور قرار حكومى يحظر استيراد مثل هذه المواد فى الفترة الحالية، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة فى التفاوض لشراء الآلات والمعدات فى هذه الظروف قبل أن يصدر قرار جديد يلغى القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة

حيث قد تقرر الشركة الاستمرار فى العمل وعدم تصفية أعمالها، أو تطلب ثمًنا مرتفعا لآلاتها ومعداتها التى ترغب فى بيعها.

سابعاً: سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف:

1- سياسة المواجهة المباشرة:

تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكلٍ مباشر وصريح، خاصةً إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منها تجاه الآخر.

فعلى سبيل المثال :فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته، أو من حيث القدرة التوزيعية وإمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الطرفين يناسب كلا منهما، ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التى يجنى كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب .أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات ومعلومات كاذبة فإن من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

2- سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر:

كثيراً ما تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل أن الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها.

ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا

وعناصرها بشكلٍ لا يثير الشكوك والريبة بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

ثامنا:سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

1-سياسة التطوير التفاوضية :

وتقوم هذه السياسة على أن أى قضية تفاوضية هى أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التى تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأشمل من درجات التعاون.

فعلى سبيل المثال :فإن قيام إحدى الشركات العالمية بإعطاء حق تجميع منتجاتها من أجهزة التليفزيون لإحدى الشركات فى دول العالم الثالث فى مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلا فى إعطائها حق تصنيع بعض أجزاء هذه المنتجات، ثم فى مرحلة أخرى إعطائها حق إنتاجها بالكامل.

٢- سياسة التجميد التفاوضية :

وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالى على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضى القائم دون أى تغيير أو تعديل سواء سلبا أو إيجابا، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

فعلى سبيل المثال :إذا كانت العلاقة بين أحد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظرا لانخفاض قدرته التوزيعية، فإنه لا يكون هناك جدوى من النظر فى زيادة حجم المعاملات معه.

وأيا كانت هذه السياسات فإنها لا تستطيع أن تمارس بذاتها، أى بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدى إلى تحقيق أهدافها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة التكتيكات التفاوضية.

الفصل العاشر: استراتيجيات ومباريات التفاوض

الفصل العاشر: استراتيجيات ومباريات التفاوض

إستراتيجيات التفاوض

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

الإستراتيجية : -

هى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية والغايات المرجوة من عملية التفاوض،والمطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامه يتم الالتزام بها فى التعامل ، فهى بذلك تكون الإطار الذى يحكم السلوك التفاوضى ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، فهى نوع من التخطيط لوضع خطط وبرامج العمل للأهداف بعيدة المدى والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

وقد صنّف المختصون الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في المفاوضات وفقا لأسس مختلفة ومتنوعة.

فطبقا للهدف هناك استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع أطراف النزاع، واستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير. ووفقا للسلوك التفاوضي ثمّة استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية وهناك استراتيجيات التدرّج أو الخطوة خطوة واستراتيجيات الصفقة الواحدة... هذه الاستراتيجيات التي يؤكد بعض الباحثين أنّ عددها يناهز العشرة بينما يذهب آخرون مذهبا آخر ويجزمون بوجود ستّ عشرة استراتيجية تفاوضية، يتوقف اختيارها على جملة من العوامل من ضمنها ذكرا لا حصرا ميزان القوى وشخصية المفاوضين والوقت المخصص للمفاوضات.

التكتيك : -

أما مفهوم التكتيك فيشير الى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض،ايضا التكتيك يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات المستعملة لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ فهو إذا تحرك جزئي في إطار عام محدّد مسبقا.وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية .

- تحديد برامج زمنية للتنفيذ .
- فهو عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقاً وهو الاستراتيجية ، وكل إستراتيجية لها التكتيكات الخاصة بها .

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوض، في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن أهم الإستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض إستراتيجيات متى؟ وإستراتيجيات كيف وأين؟

ويقسم بعض الخبراء إستراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن الواضح، أن إستراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل إستراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في إطارها من اعتبارات.

وسوف يتم استعراض الاستراتيجيات بشئ من التفصيل:

أولاً :إستراتيجيات متى؟

تشتمل هذه الإستراتيجية على الأساليب التالية:

1. الصبر Forbearance

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره "بالصبر تبلغ ما تريد" Patience pays، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

لا تقلق ، لا تقدم تنازلا بسرعة – فكر على مهلك لتحصل على ما تريد.

ومع أن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضروري؛ من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد.

2. المفاجأة: Surprise

وتتضمن هذه الإستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث؛ بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات، ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماما، وتكمن خطورة هذا التكتيك في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً في المفاوضات.

مثال ذلك : زيارة الرئيس انو السادات إلى القدس فى 1977 والتى كانت مفاجأة كاملة لإسرائيل والعالم كله أحدثت تحولا مفاجئا فى الموقف بأسلوب الصدمات الكهربائية ولو تم استثمار هذه الصدمة جيدا لامكن انجاز مباحثات السلام فى وقت قصير جداً.

3. الأمر الواقع: Fait Accompli

شعار هذه الإستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر ،ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة.

ومن الأمثلة الكلاسيكية، زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين، من غير علم الأسرتين، إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزواجهما.فبعد أن يتم الزواج يعلنانه

للأسرتين، ويتمثل هذا التكتيك على مخاطر، لذا لا بد من توافر عدة شروط لضمان نجاحه، أهمها:

أ. أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.

ب. أن تكون خسارة الطرف المعارض، في حالة استمرار معارضته، أكبر ماديا ومعنويا من خسائر عدم تقبله الأمر الواقع.

4. الانسحاب الهادئ: Bland withdrawal

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

5. الانسحاب الظاهري: Apparent withdrawal

في هذه الإستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع.

ومن الأمثلة، التي تساق، ما أورده Niernberg من أن هناك شقة يملكها ورثة، وأرادوا بيعها لأحد المشترين، وتم الاتفاق مع أحد المشترين على السعر وتراضت الأطراف، وقبض البائعون مقدم الثمن، وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم في حاجة إلى الشقة، وأن بيعها سيحدث لهم إرباكا شديداً، فجاء إلى المشتري، وأبلغه اعتذار البائعين، بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو ما يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثاني فهو رفع السعر بنسبة 20% في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض. لذا وافق المشتري على إتمام الصفقة، لأنه سيخسر كثيراً إن لم يفعل.

6. الكر والفر أو التحول Reversal

وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف" You can move forward or backward، او هو إمكانية التحرك فى أى اتجاه أو السيارة تتحرك فى كل الاتجاهات. وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبني على المثل الإنجليزي While it is hot strike hard يقابله في العربي "اضرب على الحديد وهو ساخن"، وهو ما يعني أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعداً للكر والفر، والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، وحسب تقويمه لديناميكية علاقات القوة على مائدة المفاوضات (المحافظة على شعرة معاوية) ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة، التي يمثلها.

7. القيود Constaints

شعار هذه الإستراتيجية "نهاية المطاف"، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذي يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض.

ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشتري عدم إعلان السعر المتفق عليه، وإذا أعلنه، فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيداً زمنيا على المشترين، حتى يسرعوا في اتخاذ القرار. وهذه الإستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع، وترمي إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها، لا بد من التأكد أن الجو ملائم، حتى لا تأتي النتائج عكسية.

8. الخداع deception

وطبقاً لهذه الإستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج احد أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع.

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرَّا على رجل ينام تحت شجرة، متدثراً بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذاه بدقة، إذ اقتربا من الرجل النائم، وقال أحدهما للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه في علبة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غداً لأخذه، ثم قاطعه الآخر قائلاً: إن الرجل النائم يمكن أن يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر أن الرجل في سبات عميق، وطلب منه أن يذهب ليحفر تحت الشجرة، حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته. وكان الرجل، فعلاً، مستيقظاً، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز هو بالعقد، وبلع الرجل الطعم، إذ سحب اللص الأول العباءة وأخذها وانصرف، في حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الإستراتيجية، تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة، يبني عليها قراراته، التي لن تكون بالتأكيد في صالحة، ما دامت قائمة على أساس خاطئ .

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي :

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه

- توقيت الانسحاب .
- توقيت التراجع أو الهجوم .
- توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة .
- توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك .
- توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة
- توقيت طلب استراحة .

ثانياً:إستراتيجية كيف؟ وأين؟

أما النوع الآخر من الإستراتيجيات فيتمثل في الآتي:

1. المشاركة في العمل: Participati.n

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف، أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الإستراتيجية "نحن أصدقاء"، وتعني إمكان اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة، في موقف تفاوضي معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أو دول منظمة الأوبك. وحتى ينجح هذا التكتيك لابد من توافر حد ادنى من السياسات أو المبادئ العليا الحاكمة لسلوك الطرفين والمشتركة بينهما
وتحتاج هذه الإستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا المشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كلُّ عضوٍ معيناً للآخر.

2. المساهمة: Ass.ciati.n

وشعارها "احملني وأحملك" أو "ارفعني وأرفعك"، (شيلنى وأشيلك)منتصف الطريق(نقسم البلد نصفين) ويستعان بهذا التكتيك عندما يكون هناك اختلاف حاد فى المفاوضات بين البائع والمشترى التدرج (خطوة خطوة) .

ومن أمثلة تطبيقها، ذلك المحامي الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة، التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة.

أو ذلك المفاوض، الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الإستراتيجية عملياً، في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة؛ من أجل الاستفادة من مكانتهم، لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الإستراتيجية لا تحقق نجاحاً، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

3. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي (عدم المساهمة)

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك، أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات، قد تعطي انطباعاً عكسيا عن صاحبها، فتكون سبباً في عدم توظيفه.

4. مفترق الطرق: Cross Roads

وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة، بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب.

5. التغطية: blanketing

يهدف المفاوض، باستخدام هذه الإستراتيجية، إلى تغطية جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة.

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الإستراتيجية، تلك، التي اتبعها روكفلر، رجل الأعمال الأمريكي المشهور، في شراء الأراضي، التي كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها

هو لإقامة مشروع الأمم المتحدة ومباني الجمعية العمومية. وبعد أن عُرف المشروع الحقيقي، ارتفع ثمن الأرض في هذه المنطقة ارتفاعاً كبيراً. وقد حققت له الأراضي، التي كان يملكها فيها أرباحاً خيالية.

6. العشوائية: Randomizing

وهذه الإستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك،ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر.

7. إستراتيجية التدرج: Salami أو إستراتيجية الخطوة خطوة Step by step

في ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، حتى تتم مناقشة كل جزء، على حدة، واتخاذ قرار بشأنه، ويكون بعد ذلك، الانتقال إلى الجزء الآخر، وهكذا. ويلجأ فيها المفاوض إلى تبين روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانا منه بأن هذا أفضل تقييما.

وهذه الإستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين.

وهذه الإستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة، التي يخشى أن تكون خسارتها كبيرة في حالة الاندفاع إلى التوقيع.

8. التصنيف الفئوي: Bracketing.

وهي لا تشبه الإستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائي، من خلال أهداف مرحلية.

9. التوكيل: Agency.

وتتمثل هذه الإستراتيجية في توكيل بعض الأطراف؛ للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية. ومن ميزاتها أنها تساعد على إجراء المفاوضات، من غير إحراج للأطراف. ومن أمثلة ذلك المستشار القانوني، أو المستشار الاقتصادي، أو السمسار الرسمي أو الخاطبة وغيرها.

10. العينة العشوائية: Random Sample

وتقوم على أساس اختيار عينة عشوائية، وإجراء دراسات عليها، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله.

ومن خلال هذه الدراسة، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا بالمفاوض أو المفاوضين كنوعية السلع، التي يتعاملون فيها، وتجاربهم في عقد الصفقات، ومدى مرونتهم في المفاوضات، ومقدار التنازلات، التي يمكن أن يقدموها، ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك.

11. تغيير المستوى: Shifting Levels

في هذه الإستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضي بجدية في عملية التفاوض.

ويبدو مما سبق، أن الإستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، ولذا فإن الإستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطي وتحدد عنصرين أساسيين هما:

العنصر الأول: عنصر الشمول:

أي أن تشمل الإستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

العنصر الثاني : عنصر الزمن:

أي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها. ومن ثم، فإن الإستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى، الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن، الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد، في الوقت نفسه، أكبر من

حيث الحجم، الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الإستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل أبعادها وجوانبها.

ويقسم بعض الخبراء إستراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية تعميق العلاقة القائمة وإستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة. أما منهج الصراع فيشتمل على إستراتيجية الإنهاك، وإستراتيجية التشتيت، وإستراتيجية إحكام السيطرة، وإستراتيجية الدحر (القدر المنظم)، وإستراتيجية التدمير الذاتي.

وتقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المباديء العامة :

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض .
- حرص كل طرف على بذل اقصى مابوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر
- وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفوض لتوظيف الامكانات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض .
- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها .
- وجود توافق في الاتجاهات والميولوتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض ،وقد تتضمن الإستراتيجية الواحدة مجموعة إستراتيجيات فرعية. **فإستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة تشتمل على هذه الإستراتيجيات:**

أ. إستراتيجية التكامل:

ويعني التكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض، إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء، ويتم تناول إستراتيجية التكامل عن طريق بدائل ثلاثة هي:

(1). التكامل الخلفي:

ويتكون هذا البديل الإستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة، يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر، من مزايا وإمكانات لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة،التي ينالانها.

(2). التكامل الأمامي:

على عكس البديل الإستراتيجي الأول، يقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع، يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم، أو تعديل بعض وحداته؛ لإنتاج مواد جديدة تماماً، أو إنتاج سلع وسيطة كمكونات في صناعات جديدة .

(3). التكامل الأفقي:

وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهما، أو أطراف جديدة؛ لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالا.

ب. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم على أساس الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق التعاون بينهما. ومن الإستراتيجيات البديلة الفرعية:

(1). توسيع مجالات التعاون:

وتتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون في عدة مجالات.

(2). الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم هذه الإستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية، التي يعيشها طرفا التفاوض، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك، ومرحلة الاتفاق في الرأي، ومرحلة العمل على التنفيذ، ومرحلة اقتسام المائدة.

ومن العوامل المؤثرة في الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق في الاتجاه والميول، والتناسب في الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

ج. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

يقوم على أساس الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بإحداث عمق في علاقته بالآخر.

وهذه الإستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة، التي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في العلاقات الاقتصادية والتجارية، بين الدول المتقدمة والدول النامية.

د. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفي التفاوض، وتنطلق من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثالثاً: إستراتيجيات منهج الصراع

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المباديء العامة أهمها :

- يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه .
- يتظاهر كل طرف بابداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينمنا يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط .

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

واستراتيجيات الصراع هي:

1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) ومن أنواعها:

أ. <u>إستراتيجية استنزاف الطرف الآخر:</u>

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

*التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

* التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية، عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

*إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

* وضع برنامج حافل للاستقبالات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

ج. استنزاف أموال الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامة وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها. قد تجعله يبدي مرونة أكبر لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية، عند ما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعراً كبيراً، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف، باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفييتي بالدولة المتخلفة تقنيّا، والتي توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية، لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الأمريكية بالدولة ذات القيم، التي تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية. مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم في تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماطلة وكسب الوقت.

2. إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر، وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي؛ وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

3. إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

* القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

4. إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

تستخدام هذه الإستراتيجية، بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي، خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة، من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان

يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

5. إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض أهدافه وآماله وأحلامه، وفي حالة ازدياد العقبات، التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأماني والأحلام، فإنه قد يصرف النظر عنها، أو يبحث عن وسائل جديدة تمكنه من الوصول إليها. ويعني ذلك اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار على تحقيقها.

ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل وأساليب التفاوض الذكي كأداة لتدميره ذاتيا، بإفقاده مؤيديه وتحويل أصدقائه إلى أعداء، ولتحويل مصادر القوة، التي لديه إلى ضعف.

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر، هذه الإستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة، وعملت على إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية، ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم، وأضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء،ودفعت مارجريت ثاتشر أعضاء من الجيش الجمهوري السري الأيرلندي إلى الانتحار في السجن؛ محاولةً منهم لكسب تأييد الرأي العام البريطاني، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء.

وإذا كانت إستراتيجيات المصلحة المشتركة أو الصراع، توضح الأطر العامة، التي تسير وفقا لها العملية التفاوضية،فإن هناك **نظريات المباريات** Game Theories، التي تساعد على التحليل التقويمي لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات والإعداد الجيد لها. **ومن نماذج المباريات Game Theories:**

نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية، أو حل Utility Models.

وفيها يتم التركيز على المنافع، التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه النماذج في حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض، للوصول إلى شيء ما، بدلاً من لا شيء، وتتمحور الجهود في هذه الحالة للوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن، وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

نماذج التفاعل الإستراتيجي Models of strategic Interaction

ويركز فيها في تحديد الإستراتيجيات التفاوضية، التي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف في الطرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام إستراتيجيات مختلفة كإستراتيجيات استجابة تنازلية، أو قبول بالخضوع التام، أو إستراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود، أو إستراتيجية الثبات أو "عدم التنازل البتة"، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع إلى مرحلة الحرب، باستخدام إستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم.

المباريات ذات المعلومات التامة Perfect inf.rmati.n

وهي المباريات، التي يكون لدى أطراف اللعبة فيها معلومات يتحركون على ضوئها، كما هو في لعبة الشطرنج.

المباريات ذات المعلومات غير التامة Imperfect information

وهي التي يتحرك فيها اللاعبون، من غير أن تكون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

مباريات التحالف والتنازع :Alliance / Adversary Bargaining

المفاوضات التي تتم بين أكثر من طرفين، عادة ما تتسم بمباريات التنازع ومباريات التحالف ، وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى، الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، إذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر، أما في مباريات التحالف، فإن التداخل يكون بالقدر، الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

مباراة القائد

وهذه المباراة تعتمد على أن تحرك القائد يعني تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك، أزمة السويس في عام 1956، حيث تخيلت إنجلترا وفرنسا أن تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباعهما، إلا أن تقديراتهما كانت خاطئة، لأنهما ظنتا أن أمريكا لن تتوانى عن أي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر، الذي كان في نظرهما عميلاً للشيوعية.

مباراة الحامي والزبون Protector-Client Game

وهذا كما في المثال السابق، إذ تمثل فرنسا وإنجلترا (الزبون) والولايات المتحدة الأمريكية (الحامي)، الذي يقف ضد أي تدخل سوفييتي محتمل موجه ضد الحلف الأطلنطي.

مباريات السوبر Super Game

ووفقاً لهذه المباريات، فإن اللاعبين ينظرون إلى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن، في حقيقتها، نتائج ثلاث مباريات، في آن واحد، وهي

مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية أخرى، إلى جانب مباريات الإعداد للتفاوض أو الصراع.

وهي تأخذ في حسبانها ما سيتمخض عنها من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها.

والأطراف، التي تبدع في استخدام هذا النوع من المباريات، تفلح في عدم الوصول بالتفاوض إلى طريق مسدود؛ خوفاً من الخسائر، التي قد تترتب على ذلك مستقبلاً.

ويحتاج استخدام هذه المباراة إلى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءاً ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع.

ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام إستراتيجيات الصراع، التي قد تزيد الأمور تعقيداً، لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية، التي يمتلكها أحد الأطراف، حين يصر على أن يأخذ كل شيء، دون تقديم أي شيء، من غير أي محاولة للبحث عن أرضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة، بما يحقق مصالح الطرفين. ولا شك أن هذه المباريات في مجملها، تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الأفراد والمنظمات ، يبدو استخدام مثل هذه الإستراتيجيات خطراً يهدد الأمن والسلام في العالم، ويزيد من سوء التفاهم، لأن ذلك يعني أن هناك طرفاً يحاول إقصاء الآخر، وتجريده من كل مصادر القوة، مما يعني أننا إزاء مباراة صفرية Zero- Sum Game، تقوم على أنني ينبغي أن أكسب كل شيء، وليذهب الآخر إلى الجحيم، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع، بل زيادة حدته في حالة الإصرار على استخدامها، بينما لابد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ "اكسب ودع غيرك يكسب"الذي يقوم على أساس البحث عن أرضية مشتركة؛

لتحقيق التفاهم بين الأطراف ،وقد وضع الخبراء إطاراً لمبدأ الأخذ والعطاء، الذي أخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل في الآتي:

المعادلة الأولى: الطرف الأول: عطاء وأخذ ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

في هذه المعادلة، الطرفان على استعداد لإعطاء شيء مقابل أخذ شيء يريده، وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها، وهذا من التفاصيل، التي يتم الاتفاق عليها. وهذه المعادلة هي الأكثر نجاحاً.

المعادلة الثانية: الطرف الأول: أخذ وعطاء ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد، لأن الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن أحد الطرفين مستعد لأن يعطي، شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ أولاً، والصعوبة تكمن في أن الطرف الذي أخذ قد يفكر في المقدار الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي. وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطي، فإن الطرف، الذي قرر أن يعطي سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض إلى مرحلة حرجة.

المعادلة الثالثة: الطرف الأول: أخذ وعطاء ، الطرف الثاني: أخذ وعطاء:

وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية، وفي ذهن كل منها ألا يعطي شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدي إلى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه، فإن التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود.

بعد أن استعرضنا استراتيجيات ومباريات التفاوض رأينا ضرورة التطرق الى مضمون مشروع جامعة هارفارد الأمريكية .

يعتبر مشروع جامعة هاردفارد لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة من أكبر المشروعات في العالم والهدف منه هو تنمية وتطوير طرق ووسائل ومهارات التفاوض والوساطة من أجل معالجة المشاكل القائمة في مجال العلاقات الدولية .

وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في الاتجاهات التالية :

الإسهـام فـي بنـاء نظريـات للتفـاوض :

في هذا الإطار ساهم القائمون على هذا المشروع في تصميم طريقة مضمونها تقليل الهوة (هوة الخلاف) أو الفجوة بين الأطراف ، وذلك بالاعتماد على أهم نقاط التنازع أو الصراع والعمل على التقليل من شدة الصراع ، وقد تم العمل بهذه الطريقة من طرف الوسيط الأمريكي في اتفاقيات كامب ديفيد سنة 1978 بين مصر وإسرائيل .

فـي مجـال التدريـس والتدريـب :

يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة وقد تم إعداد برامج خاصة لرجال الأعمال والعسكريين والدبلوماسيين وموظفي الحكومة ، وكذلك إعداد دورات خاصة لطلاب الجامعات .

فـي مجـال النشـر :

قدم أعضـاء المشروع نشرات هامة في هذا المجال منها كتاب دليل الوساطة في المفاوضات الدولية ، وكذلك كتاب التفاوض من أجل إبرام الاتفاقيات للباحثين روجر فيشر R.Fishr و ويليام أوري W.Ury والذي يعد من أهم الكتب الحديثة في هذا الميدان .

وقد انطلق الكاتبان من فكرة أن الصراع والتناصر يبدوان كأنهما صناعة آخرة في النمو في عالمنا اليوم ،وأن الطرق التقليدية التي إعتادها الناس في تفاوضهم في كافة شؤون الحياة عادة ما تؤدي إلى حالات من عدم الرضا، وانطلاقا من هذا يرى الباحثان أن هناك طريقتين رئيسيتين للتفاوض وهما :

" التفاوض بتوظيف إستراتيجيات لينة أو متساهلة " .

" التفاوض بتوظيف إستراتيجيات متشددة وعدوانية ".

ففي الحالة الأولى يحاول المفاوض تجنب الصراع الشخصي ، ومن تم تقديم تنازلات سريعة للوصول إلى اتفاق وإنهاء العملية التفاوضية خاصة إذا صاحب العملية نوع من التوتر ، وغالبا ما يشعر الطرف المتنازل بأنه قد تم استغلاله .

أما في الحالة الثانية ، المتشددون يرون في أي موقف تفاوض فرصة للتصارع مع إرادة الآخرين ومن هنا يتبنون المواقف الأكثر تشددا،ويريدون كسب جولات التفاوض ،وهذا الأمر لا يتحقق دائما وعادة ما ينتهي بهم الأمر إلى تدمير العلاقات الإستراتيجية مع الآخرين وتكون خسارتهم على المدى الطويل

وهناك نوعية ثالثة من المفاوضين تقع إستراتيجيتهم بين نوعي التفاوض(المتساهل ،المتشدد) هذه النوعية تحاول أن توازن بين الحصول على ما تريد وبين الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر .

وهذه الطريقة يسميها الباحثان ـ فيشر و أوري ـ إستراتيجيات التفاوض المبدئي وأساسها التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض الحقيقية وتحديد نقاط تصارع المصالح لتفادي فرض نتائج التفاوض على إرادة الطرف الآخر ، وحتى تنجح هذه الطريقة لابد أن نستبعد الخداع من العملية التفاوضية وعدم استغلال النزاهة والعدالة لأحد الأطراف من قبل الآخر .

من الضروري لأطراف العملية التفاوضية أن يتبعوا الخطوات الرئيسية التالية

- في حالة أي نزاع سواء كان على عقد ما ، أو اتفاق سلام فإنه ليس من الصواب أن يقوم كل طرف بتبرير مواقفه وتقديم الحجج والبراهين لإثبات مشروعية مواقفه ، أي انطلاق من مبدأ

- أنا صاحب الموقف السليم والطرف الآخر مخطئ ـ إن هذا الأداء التفاوضي لا يؤدي عادة إلى الوصول إلى نتائج إيجابية بل يجب التركيز على القضايا الجوهرية مع مراعاة المصالح المشتركة .

- ترتيب خطوات التفاوض وعدم استنتاج نوايا الآخرين بناءا على المخاوف الخاصة ،بل يجب التركيز على فهم الطرف الآخر للمشكلة والزاوية التي ينظر إليها للأمر .

- إتاحة الفرصة للطرف الآخر للتعبير عن إنشغالاته بقدر الإمكان وتجنب رد الفعل غير المناسب .

الفصل الحادى عشر: تكتيكات التفاوض

الفصل الحادى عشر: تكتيكات التفاوض

تكتيكات التفاوض :

تنحرف إلى الإجراء الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم لأن التكتيك يمتاز بأنه الأقصر زمناً والأقل شمولاً وجهاً وقياساً باستراتيجيته وسوف نقوم باستعراض أهم تكتيكات التفاوض :

أ – تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل :

يقوم على قاعدة اكسب خصمك فإن لم تستطع فعليك تحييده .

ب – تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي :

هو من اذكي أنواع التكتيكات التفاوضية ويظهر أكثر في المفاوضات التجارية كالتنزيلات التجارية التي يستخدمها التاجر فى الاوكازيونات لتصريف بضاعته الراكدة .

مثال ذلك : تلويح إسرائيل بإعطاء منظمة التحرير الفلسطينية دولة مستقلة في نهاية المفاوضات ولم يحقق شيئاً على مدار عدة سنوات نضال مرت .

ج – تكتيك الطيب والشرير (الصقر والحمامة)

يطلق علية البعض الصقر والحمامة حيث يتصف الصقر العدوانية والهجوم في حين أن الحمامة تتصف بالوداعة ووفقا لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الأخر احدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع والأخر بدور الحمامة.

ويستخدمه المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات في عمليات الاستجواب والتحقق المختلفة .

وفيه يتم بداية الاستجواب بواسطة الشرير(الصقر) حتى يصل المستجوب الى مرحلة الانهاك،ثم يتدخل الطيب (الحمامة)لاستكمال الاستجواب،وهنا فى الغالب يجاوب المستجوب على الأسئلة بسهولة خوفا من مقابلة الشرير (الصقر) مرة أخرى.

مثال :-

المدين الذي يماطل في السداد ومن ثم يقوم الدائن باختيار اثنين من موظفيه لممارسة هذا التكتيك احدهم يقوم بالهجوم عليه بالتهديد بحبسه ومقاطعته على المستوى التجاري بحيث لا يتم التعامل معه مرة أخرى بينما يقوم الأخر بدور حمامة السلام بحيث يهدأ من هذا الشخص بحيث يكسب الشخص المدين في صفه ويتوصل منه على اتفاق لسداد مديونياته .

د – تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف :

يعد تغيير الاتجاه احد اذكي التكتيكات التفاوضية التي تمارس حيث يلاحظ إن الطرف الأخر يأخذ موقف متشدد حيث يرفض كل مايعرض عليه من اقتراحات فمن ثم يتعين على رجل التفاوض تغيير بنيان العملية التفاوضية بإعادة صياغة السؤال بالشكل الذي يجبر الطرف الأخر على تغيير موقف التفاوض من التعنت والتشدد إلى موقف مرن متعاون وعلى استعداد لتقديم التنازلات .

مثال :-

هل أنت على استعداد للتفاوض؟

لا

هل يغير رأيك إذا أحدثنا تغيير جوهري في المبادرة التي تقدمنا بها؟

نعم

ما نوع التغيير المطلوب احداثة؟

ومن ثم تم الحصول من الطرف الأخر على معلومات إضافية يمكن استخدامها لتعدل وتغيير موقفة.

مثال آخر: موقف إسرائيل في مؤتمر اللاءات العربية حيث استطاعت بدهائها تبديل هذه اللاءات بنعم للصلح نعم للتفاوض ونعم للاعتراف بإسرائيل .

هـ - تكتيك التهديد والترغيب :

يستخدم بكثرة في العملية التفاوضية ويتضمن توجيه الإنذارات واستخدام القوة وحشد القوات وإجراء الحصارات وعلى الجانب الآخر وقد يتطلب استخدام وسائل الترغيب مثل تبيان المزايا والمكاسب المترتبة على استمرار المفاوضات .

مثال : استخدام أمريكا التهديد ونفذته ضد العراق عام 2003 (التهديد)

استخدام أمريكا الترغيب مع أطراف العملية السلمية في الشرق الأوسط (ترغيب) عن طريق تقديم كافة أشكال الدعم الاقتصادي .

و – تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت :

يستخدم عندما يتطلب الموفق التفاوض كثير من الوقت كما يستخدم لإدخال أحد المبادرات .

مثال : تأخير ضرب العراق من قبل الولايات المتحدة لكسب الوقت وحشد القوات وإرسال فرق التفتيش للبحث عن أسلحة دمار شامل .

ز – تكتيك الإرهاق الجسدي :

يقوم هذا التكتيك على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنيا وجسمانيا وعدم إعطاءه الوقت للراحة والتفكير في ما هو مطروح بحيث يكون غير قادر على الإلمام بكل مايعرض علية وغالبا يوافق على كل مايقدم له نظرا لإرهاقه الجسدي الشديد وعدم قدرته على التركيز وضيق الوقت المتاح له للتفكير .

مثال :

الشركات الأجنبية متعددة الجنسية تقوم بإعداد زيارات للوفود تتضمن زيارة المصنع والشركات التابعة لها خاصة في الأماكن المتطرفة للوقوف على خطوط الإنتاج وفي الوقت نفسه إعداد برنامج سياحي يمتد لساعات متأخرة من الليل ومن ثم بعد هذا الإرهاق الجسدي لن يكون في مقدرة أفراد هذا الفريق التفاوض نظرا لضيق الوقت

وعدم القدرة على التركيز فبالتالي يقومون بالتوقيع على مايعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن شروط شديدة الإجحاف.

ح – تكتيك الحلول الوسط (التقابل في منتصف الطريق):

يستخدم بهدف إيجاد نوع من الملاءمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين اللذين تشددا في مواقفهما التفاوضية والتي يستحيل معها الوصول إلى اتفاق بين الطرفين وهنا يتم تحديد الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين معا وإجراء معادلة المدى التفاوضي .

$$\text{المدى التفاوضي} = \frac{\text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى}}{2}$$

مثال:

عند شرائك شئ ما تكلفته 100 جنية وتريد أنت تشتريه بـ 80 جنية وانك تصر على ذلك وكذلك البائع ومن ثم بعد مداولات يستقر كلا الطرفين على قسم البلد نصين أي يكون ب 90جنية .

مثال آخر: التبادل في الأراضي وتعديل الحدود بين الدول . تبادل الأراضي بين الأردن والسعودية .

ط- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية

أي جلسة تتناول موضوعا محددا قائما بذاته والموضوع يشكل مجموعة كلية من العناصر والجزيئات ومن هنا نرى انه من الأنسب للمفاوض الماهر لنجاح مفاوضاته تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض.

مثال:

أثناء المفاوضات مع مندوب إحدى الشركات الأوروبية التي تقدمت لإنشاء مصنع متكامل لإنتاج سلعة استهلاكية وجد أن بند استخدام العلامة التجارية متضخم للغاية فتم استغلال ذلك حيث قلت للمندوب إننا لسنا في حاجة إلى هذه العلامة التجارية حيث

إنها غير معلومة لدى المستهلكين ولا فرق لديهم بين علامة نخترعها أو بين علامة تجارية تستخدمها شركة أوروبية أما إذا كنتم تصرون على استخدام علامتكم فإننا نطالب بدفع مبلغ لنا يغطي تكاليف الدعاية والإعلان الذي سنقوم بتحمله حيث إننا سنقوم بترويج علامتكم التجارية لدى مستهلكينا مما سوف يتسبب في زيادة استهلاك منتجاتكم من خلال مواطنينا الذين يستهلكونها في بلادكم عند زياراتهم لكم.

ى-تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم :

يستخدم هذا التكتيك عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية بهدف استدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات ومن ثم دراسة كيفية التغلب عليها وتحويلها إلى أداة تساند موقفة أمام الفريق الأخر كما أن تجاهل الخصم قد يدفع أفراده إلى أن يفقدوا أعصابهم وبالتالي فيما يستحوذون عليه من معلومات دفعة واحدة.

ك-تكتيك المفاجأة:

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الضاغطة شديدة التأثير على الطرف الأخر المتفاوض معه حيث يعد الإعلان عن عنصر جديد بصورة مفاجئة لم تكن في حسبان الطرف الأخر يؤدي إلى حدوث تحول يؤدي إلى تحول في عناصر الموقف التفاوضي.

مثال :

الزيارات الخاطفة غير المخططة بين الشركات المتنافسة للاتفاق على الاندماج الصناعي .

ل-تكتيك التخويف بالمجهول:

يرتبط هذا النوع بعدم معرفة المستقبل ومحاولة كل طرف من أطراف التفاوض التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية أما إذا استشعر احد الطرفين أن المستقبل لا يبشر بخير وان المتاح حاليا لن يتوافر مستقبلا فانه يقبل ما يعرض علية حاليا ودون أي تفكير .

مثال:

الباعة في أوقات الأزمات حيث يشيرون بطرق خفية للعملاء أن هناك اتجاه لرفع سلعة أو حظر استيراد سلعة ما.

م-تكتيك حدود السلطة:

يعد هذا التكتيك تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء لتقييم عناصر الموقف التفاوض وتقييم البدائل المعروضة ومعرفة اثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بعملة بصورة أفضل .

مثال :

أنت تعمل كمندوب مبيعات في إحدى شركات الأدوية وهناك عميل عارضك بان منتج شركتك له أعراض جانبية فترد علية انك سوف تراجع مديرك للتأكد من ذلك لتستغرق الوقت لتجميع المعلومات لتدعيم موقفك التفاوضي.

ن-تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيك:

يخاطب هذا التكتيك عقل المستهلك عن طريق السماح لة بتجربة سلعة معينة واختبارها والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الأخر عقليا بهذه السلعة ويستخدم هذا التكتيك في كثير من دول العالم الرائدة في عمليات التصدير عند اختراق سوق خارجي .

مثال

قامت اليابان بتسويق إنتاجها من المعدات الطبية بإنشاء مستشفيات متكاملة قدمتها كمنح لدول كثيرة بهدف تعريف أطبائها الشبان بهذه المعدات وتدريبهم عليها وإيجاد علاقة ارتباطيه بين الطبيب المعالج وبين الآلة ومن ثم جعله أثير استخدامه ودفعة لشرائها والدعاية لها لدى زملائه من الأطباء.

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض ؟
- مجموعة الدراسات

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط .

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا ؟

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

- التسويف.
- المفاجأة.
- الأمر الواقع.
- الانسحاب الهادئ.

- الانسحاب الظاهري.
- الكر والفر .
- نهاية المطاف.
- التراجع.
- الخداع والتضليل.

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفئوي

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجات التعاون

- تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

- أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة .

- اشتر بعض الوقت
- اقتراح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط
- التهديد المباشر

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

تكتيكات اخرى متنوعة

- الالتفاف
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المهادنة

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض:

الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما :

- كيف يحدد حاجات واهداف المفاوض ؟

كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية اخرى؟ وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاسترتايجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها :

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا
- تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي :

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض .
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
- اتسراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض .
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

الفصل الثانى عشر: مناورات التفاوض

الفصل الثانى عشر: مناورات التفاوض

مناورات التفاوض

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيليا وهي:

مناورات الافتتاح وهي المرحلة الاولى:

وهي البداية عند التفاوض في اي نوع من المفاوضات وهنا يجب ان تعرف شيئا هام وهوادعي بالباطل ياتيك الحق وهذه هامه جدا اي يجب ان تطلب اكثر مما تتوقع لانك اذا طالبت فقط ماترجوا ان تحصل عليه فلن يتاح لك مجال اوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لانك في هذه الحاله لن تكون الظروف مواتية لفوزك لانك اذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لايحتمل الى احد امرين لاثالث لهما وهما القبول او الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الاخر يقف موقف الخساره او الشعور بها بينما لو طلبت اكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الاحساس او الشعور بالخساره لان الامور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن احيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زياده عنما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الاخر وبذلك تكون انت كسبت اكثر مما تتوقع . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الاخر فيجب ان تقدمها بمقابل ايا كان قدره السؤال الان ماهو مقدار الزياده التي يتعين عليك طلبها ؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولا أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بعد مايقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

مثال :

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ 400 الف جنيه وانت لاتريد ان تدفع الى 350 الف جنيه اذا الفرق بينكما تقريبا 50 الف جنيه انت هنا يجب ان تعرف ان الفرق 50 الف ويجب ان تعرض اقل مما تريد ان تدفع ب 50 الف جنيه اي تعرض 300 الف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين الى أن تصلوا في المنطقه الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 الف الى 350 وهو يتنازل عن 50 الف ليبيع ب 350 الف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحه وتعطي شعور لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساويه . فالبائع عندما يجد أنه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف أنك أيضا تنازلت ودفعت زياده خمسون الف بقدر تنازله اي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

إذن : طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

1- ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به.
2- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع في التفاوض
3- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه
4- تجنبك الوصول إلى طريق مسدود
5- تخلق لك مناخا يُشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزا.

لاتقل نعم أبدا للعرض الأول

اذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل اليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة . وهذه طبيعه نفسية بشريه لايمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها فعلى سبيل المثال اذا طلبت منك أن أشتري مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لانني وافقت بالتاكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى والا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة، ونفس الشيء معي فقد أندم وأقول لماذا لم أعرض أقل . بينما قد يكون المبنى يستحق ....(لذلك احذر أن تقبل العرض الأول)

ان من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقه لما يمكن أن تحصل عليه فاذا كان العرض يفوق ما تصورته فانك عندئذ تجد مايغريك بقبولة لذلك يجب أن تتجنب الاغراء ولاتضع تصورات مسبقه.

ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب ان تكون هذه الدهشه والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الاخر . وعندما يلاحظ الطرف الاخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدا في تقديم التنازلات لك. لذلك فان هذه الدهشة والرفض اذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الاخر فانه سوف يكون اقل مرونة معك وقد يتسلل اليه شعور بانك على وشك الموافقة.

دائما يجب ان تكون متمنعا سواء كنت بائع او مشتري،المشترين اذا رأو انك متحمس للبيع فتاكد تماما بانهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعة اما اذا كنت متمنعا فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور او احساس انه عليه ان يرفع عرضة لاتمام الصفقة.وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل ان تبدأ.

أيضا لكي تبدأ بداية صحيحة تضمن لك نهاية ناجحة ، فان هناك مجموعة من "الحِيَل" التفاوضية أُطلق عليها : حيل بداية التفاوض سوف نستعرضها باختصار:

- استخدام الأسلوب الملزم :

ويعد أكثر الحيل الفعالة ،إنه سوف يذهلك عند تطبيقه .

انه مجرد ذكر هذا التعبير البسيط :"يمكن أن يكون عرضك أفضل من ذلك " .لا أكثر ولا أقل ولكن كيف؟؟

دعنا نفترض أنك تمتلك شركة صغيرة لإنتاج مادة معينة وتبيع منتجاتها بالجملة ، وتقوم أنت بصفتك صاحب الشركة بالاتصال بأحد الموزعين لبيع إنتاجك، ويقوم المشتري بالاستماع الى عرضك والتعرف على الهيكل السعري للمنتج، ولم تكن تعلم بأن المشتري قد أتم الاتفاق مع مورده الحالي، ولم تكن لديه رغبة في التخلي عنه، بل انه قد بذل جهدا في إقناع نفسه بقبول منتجك، فأخيرا ستجد هذا الشخص يرد

قائلا:إنني في منتهى الوفاق مع الشركة التي توّرد لي حاليا ،ولكني لا أمانع في الاستعانة بمورد احتياطي كي استحث موردي على المزيد، يمكنني أن أشتري منك حمولة سيارة واحدة شريطة أن يتم تخفيض السعر بنسبة "كذا" .
في هذه الحالة يجب أن تلجأ للحيلة الملزمة وتجيبه بمنتهى الهدوء:
" آسف ، ولكن يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك "
إذا كان المفاوض ذو خبرة فسوف يجيبك على الفور باستخدام الحيلة المقابلة قائلا: " إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسّن مستوى العرض؟"
"يحاول المفاوض هنا أن يجبرك على تحديد مطلبك"،ومع ذلك فإن ما يحدث عادة هو وقوع المفاوض غير المحنك في الفخ بل وتنازله عن المساحة الأكبر في رقعته التفاوضية فقط للرد على هذه العبارة .
فالخطوة التالية إذاً بعد إلقاء عبارة"ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل؟أن تصمت!اصمت ولا تنبس ببنت شفه قد يبادر الطرف الآخر على الفور بتقديم تنازلا وهو ما يُطلِق عليه رجال المبيعات"العبارة الساكنة" وهم يتعلمونها دائما في الأسبوع الأول للعمل،تقدم العرض ثم تصمت، قد يجيبك الطرف الآخر على الفور:"نعم" لذا فإنه من الحماقة أن تنطق بكلمة واحدة قبل أن يصلك رد الطرف المقابل إما بالقبول أو الرفض،إن استخدام الأسلوب الملزم يعني : أن يرد المفاوض المحنك على عرض الطرف الآخر أو عرضه المقابل قائلا: آسف ألا يمكنك أن تقدم ماهو أفضل من ذلك؟؟ ثم يلتزم الصمت .
-إذاً الجأ إلى الأسلوب الملزم للرد على العرض أو العرض المقابل:"يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك"
-إذا لجأ الطرف الآخر إلى هذا الأسلوب ، استخدم الحيلة المقابلة قائلا: "إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسّن عرضي؟" مما سيجبر الطرف الآخر على تحديد مطالبه.

- ركز تفكيرك في قيمة المبلغ الذي تفاوض من أجله، وإياك أن تنشغل بالقيمة الإجمالية للصفقة .

-إن التفاوض القوي هو أقصر الطرق لتحقيق الربح .

لكن يبقى هناك سؤال مهم:إن كنت تطالب بما هو اكثر مما تتوقع الحصول عليه فإلى أي مدى يمكنك أن تطلب؟؟الإجابة هنا هي: أنك يجب أن تقوم بحصر هدفك، يجب أن يكون عرضك المبدئي وسطا بين العرض والهدف الذي تسعى لبلوغه،كما يجب أن يكون كذلك بالنسبة للطرف الآخر ، أي أن يكون وسطا بين عرضه المبدئي والهدف الذي يسعى لتحقيقه.

مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تنقسم الى محورين:

المحور الأول: الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة:

المفاوض الفعال بامكانة الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على اكبر قدر من التنازلات منه وبدون ان يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الاعلى. وتعني مديرك في العمل او رئيس الشركة او صاحب الشركة او اي شيء اخر حتى ان هذه الطريقه يستخدمها حتى الاطفال الصغار بالفطره للخروج من مازق معين بان يقول اخي الاكبر لم يوافق مثلا.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث ان يقوم بالضغط على الجهة المقاوبله لاقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الاعلى) كأن يقول مثلا يجب ان احيل الموضوع على السلطة الاعلى وقد يكون ليس هناك سلطة اعلى ولاوجود لها ولكن ايضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس او مجلس الادارة او الادارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك اخبار غير ساره للطرف الاخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الاعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا وكذا اي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الاخر. وبذلك تكون انت شكلت ضغط على الطرف الاخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة انهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الاعلى وان اقناعك انت من قبلهم لايكفي بل يجب ان يتم اقناع السلطة الاعلى بواسطتك .وبذلك تكون عروضهم اكثر يسرا لضمان اتمام الصفقة.

وأن ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجوده في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب، وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضة، وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك باظهار رغبتك في اتمام الصفقه واعتمادها وبذل أكبر جهد في اتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك اذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات أن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطه منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات واتمام العقد.

ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للحظة ، فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لايقومون بتضليلك وايقاعك في هذا المطب للسلطة الاعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة او غير مباشرة اثناء بدء المفاوضات بانهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار . ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليص من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسو ذو أهمية أقل وأنهم قادرين على الموافقة على ما تصل اليه المفاوضات.

أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بأن تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب اعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق اذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الاخر قد يعطي التزام بانهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الاعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بايضاح عن سبب رفض السلطة الاعلى في حالة الرفض اما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.

وأيضا بامكانك اذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى امامك ان تفهمه بطريقه مهذبه بانك تعرف هذا الاسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماما ما يسعون للوصول اليه وبذلك فان هذا الاسلوب لن يؤتي ثمارة.

المحور الثاني:اسلوب النقلة الالزامية او الاجبارية :

النقله الاجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الاخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب ان تتنبه لامر مهم وهو عدم التحديد.كيف يكون ذلك ؟

يجب ان لاتقابل الطرف الاخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا او هدف محدد اي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بانك تريد عرض افضل (عرض افضل وليس عرض برقم او هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفتره حسب وضع

المفاوضات. وهذه هي النقله الاجبارية وهي) الرد بطلب عرض افضل والصمت بعدها الى ان يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ظغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضون المبتدئون يقدمو تنازلات بمجرد ان يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض افضل)

مثال على ذلك:- عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما او توريد او غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق علية. اليس كذلك ؟

احد المسئولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الاخيرة تذكر هذه المقوله وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض افضل) وسرعان ما اتاه الرد بخصم اقل مما كان اي انه باستخدامه لاسلوب النقله الاجباريه وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك ان تتذكر بانه عندما كتب نريد عرض افضل لم يحدد مقدار مايريده، وترك ذلك للطرف الاخر،ورد الطرف الاخر بالخصم واعطائهم عرض افضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على اعطاء الخصم بهذه الطريقه عندما يكون غير محدد.

وانما يردون بسؤال وهو الى اي مدى تريدون ان يكون الخصم او العرض ؟

ولذلك عليك ان ترد بهذا السؤال اذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض افضل.

إياك أن تقترح اقتسام الفارق: يعتقد البعض أن اقتسام الفارق يكون دائما حلا منصفا حين يصل التفاوض حول السعر الى طريق مسدود، المفاوض البارع يعي تماما أن اقتسام الفارق لايعني بالضرورة اقتسامه في منتصف الطريق بين البائع والمشتري، بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين لتصل القسمة 25/75 بل يمكنك أيضا أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بمقدار ثلاث أو أربع مرات.

- لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين.

- إن اقتسام الفارق لايعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة.
- لا تبادر مطلقا بعرض اقتسام الفارق، ولكن احمل الطرف الآخر على ذلك.
- إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره أنه قد انتزع منك فوزا.

مناورات الختام:

ولكن قبل ذلك اريد ان اذكرك بشيئين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات:

الدوافع:

من الخطأ إفتراض ان الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الاشياء التي تهدف اليها انت. وانما بالتأكيد فان ما يهدف له قد يكون مختلف ، ودورك انت اولا ان تعرف ما يهدف اليه الطرف المقابل فان ذلك من اهم الامور التي يجب ان تعرفها وكلما ادركت ذلك بشكل جيد او اجتهدت في معرفة مأربة يكون هناك امكانية بالنسبة لك لتحقيق اهدافك،وتستطيع تحقيقها بدون ان تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقة من اهداف.

فماهي الدوافع ؟

دوافع المفاوض عادة تكون اما شخصية او تنافسية او محاولة لايجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها او دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها.

ففي الدوافع الشخصية فان المفاوض سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق اهداف شخصية بالنسبة له.

اما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لارضاء ادارته او الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

اما دوافع الحل فهي ان يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الاطراف.

والجانب الاخر هو جانب المعلومات :

ولايقل اهمية فيجب عليك قبل ان تبداء مفاوضاتك مع الطرف الاخر ان تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة او الطرف المقابل.

كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الاخر لايجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها،وما السعر الذي يريده او يطلبه او هدفه وصلاحياته وسلطته ،فكلما كانت لديك هذه المعلومات فانك تكون لديك القدره على معرفة أي الاوراق الاقوى لتلعبها وأي النقاط حساس وأيها اكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي .

ولتعرف ايضا ماهي الضغوط التي سوف تمارسها والاخرى التي يجب الابتعاد عنها.وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسة باسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.وان ما ذكر سوف يكون ذو اهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر.

مناورات او مفاوضات الختام:

في المفاوضات او المناورات هناك مناورات اخلاقية وهناك مناورات غير اخلاقية وعليك ان تعرف المناورات غير الأخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية لكي تبطل مفعولها

طلب المحال:

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب او محال تنفيذه في اخر التفاوض،فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعة عشرة ايام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة ايام، وهنا يجب افهامه ان ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا،ولكن اذا كان ذلك ممكنا فيجب ان يكون بثمن.

الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع او الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الاخر او ايقاع الطرف الاخر.

<u>مثال</u> ان تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف او المسجل اي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في الغاء الاتفاق مثلا،ففي هذه الحالة عليك ان تبين له بانه تعمد ذلك او ان يقوم المشتري مثلا في اخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل ان يكون التسليم فيه.

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق او التهرب منه في اللحظات الاخيره لاعادة صياغته لاحساسهم مثلا بانهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها،وبذلك ياتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن، وهنا يبدا في فرض شروط مثلا بأن يقول له اذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفتره المحدده فعليك تقديم خصم اكثر مقابل ذلك التاخير،لكي انتظر دون ان ابحث عن مكان اخر .

ان يقولك ما لم تقله:

كأن تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رساله مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه ، وان لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك، وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك مالم تقلة.في هذه الحاله يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير اخلاقية في الاتفاقات من ناحية انها غير محدده ومن ناحية اخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك احيانا وخصوصا عندما تكون مظطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك ايضا ان تصعد الامر وتقول له انك تريد اعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة اخرى لانك غير راضاً عن ماتم الاتفاق علية سابقا. او تتحجج بسلطة عليا بانها لم توافق على التعاقد مثلا او لن تسمح باعادة التفاوض او تقوم بالايحاء له بانك تريد الانسحاب. وقد تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم باجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لايقبل الرجوع عنه بعد التوقيع او ان تستخدم امور اخرى عديده لامجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب او اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا.

ملاحظة: دائما اصحاب الصوت العالي او المرتفع هم اكثر الناس في تقديم التنازلات

ضربة اللحظات الاخيرة:

الضربة الاخيره وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات اكثر في اللحظات الاخيرة من الطرف المقابل ، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً،ويستخدمها المفاوضون في طرح الامور التي لايتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما ان تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل ان تبتسم وبكل هدوء تقول ان الاتفاق عادل ولايحتمل المزيد من التنازلات.

تحجيم التنازلات:

ان الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى ادائة التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد اذا فعلت ذلك باعطائة تنازلات اكبر مما قدمت فى بداية التفاوض ،لذلك عليك ان تقدم تنازل اقل مما قدمت ولاتنسى ان يكون تقديمة بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب ان تكون التنازلات متناقصة.

الغباء التفاوضي:

لاشك بانه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو مايسمى الغباء التفاوضي او التغابي بمعنى أصح كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس، ولكن مايفعلونه في الواقع هو انهم يضعون انفسهم في مواقع لايحسدون عليها بفقدهم لمقومات كثيرة من اوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً.فكيف لك ان تستفيد من ورقة السلطة الاعلى او الشخص الشرير مثلا اذا قلت للشخص المقابل في التفاوض أنك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت.

لذلك عليك ان تتغابى وتجعل نفسك بسيطا وتاخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولاتبين له أنك لديك كل ماهو مطلوب من معلومات وغيرة من هذا القبيل.

القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود اكثر أهمية فقد تكون احيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من النقود، فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة ،فيجب أن تعلم أنه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له أكبر من النقود.

قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا اذا كان محكوم بتاريخ محدد لانهاء التفاوض والوصول للنتائج، وفي هذه الحالة فان كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا اذا عرفوا أنه محدد أو محدود ،فيجب عليك أن تحرص شديد الحرص بان لايعلم الشخص المقابل بأنك محكوم باتمام العقد في وقت محدد ، أما اذا كنت أنت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامة للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر.

المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا في الموضوع أعلاة أهمية الوقت فانه أحيانا تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر بحاجتك لانهائها مما يجعلك تقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لاتقع في ذلك) ويجب أن لاتوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم.

القدرة على الانسحاب:

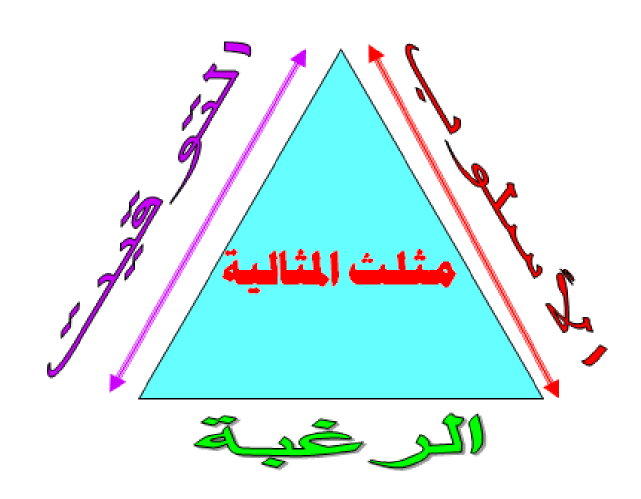
لاشك بانك اذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في اي لحظة من المفاوضات فان ذلك يشكل ضغط على الطرف الاخر عندما تظهر له ذلك انك قادرا على الانسحاب، ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول ان يخشى انسحابك من المفاوضات ؟تجعله كذلك اذا جعلت من التعاقد اهمية بالنسبة له وغرست في اعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له او لاعماله وفي نفس الوقت تظهر انت بان الاتفاق لايشكل اهمية بالنسبة لك وسواء تم او لم يتم فهما سيان بالنسبة لك.

الفصل الثالث عشر: التفاوض بين مثلث الجرأة ومثلث المثالية



2

المفاوضة بين منهج الجرأة ومنهج المثالية



4

مقدمة

أن الهدف من هذا الفصل والمنهج المستخدم فى إعداده هو محاولة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع العملى والاكاديمى ونقل تجارب متعددة لكتاب وخبراء ومتخصصين فى التفاوض.

لكى تستطيع أن تدعم محاولاتك تجاه تطوير أدائك التفاوضى من خلال اكتساب المعرفة والمهارة فى استخدام بعض الإستراتيجيات التي تمكنك من زيادة تأثيرك فى النشاط التفاوضى وحتى تحصل على درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك على السعى المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير فى الآخرين.

التفاوض ليس عملية حسابية ولكن نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقا لظروف البيئة التي نعيش فيها .

وهنا سوف نستعرض التفاوض من خلال منهجين متقاربين لحد ما وهما منهج الجرأة فى التفاوض(**لمايكل دونالدسون**) ومنهج المثالية فى التفاوض(**للمؤلف**).

أولا: منهج الجرأة فى التفاوض:

يسعى منهج الجرأة فى التفاوض الى وضع أسس وقواعد يستطيع من خلالها المفاوض الدخول الى حلبة المفاوضة وهو واثق من النجاح بما يملكه من معلومات وأدوات ميسرة وسهلة الاستخدام لتقويم أى جلسة مفاوضات بعد الانتهاء منها وبصورة موضوعية.

وهذا المنهج يمكنك من الحصول على النتائج التى ترغب فيها أكثر من أى أداة أخرى تمتلكها، وسوف تتحقق من ذلك بنفسك، وهذا مايؤكده مؤلف كتاب الجرأة فى التفاوض (**مايكل دونالدسون**) Michael C.Donaldson،الذى يؤكد بأن هناك خطأ لدى الكثيرين بأنه من الممكن أن يملك طرف القوة كلها،وبالتالى هو يحدد مصادر القوة وكيفية الوصول اليها.

وبالتالى فهو أعد كتاب الجرأة فى التفاوض ووجهه الى:

-أى شخص يشعر بعدم الثقة بقدرته على خوض المفاوضات.

-أى شخص يوبخ نفسه بعد جلسة تفاوض.

-أى شخص يشعر بأنه كان قادرا على تحقيق نتائج أفضل قى مفاوضاته الأخيرة.

-أى شخص يرغب فى قول نعم لذلك المفاوض المتمرس الموجود فى داخل كل فرد منا،قد تعتقد أن هذا الكتاب موجه للجميع واعتقادك هذا صحيح.

ويرى (مايكل دونالدسون) أن الانسان بالفطرة مفاوض طبيعى ولكن المشكلة أن من حوله مثل الاب والأم والمدرس وغيرهم ،يبدءون بتحطيم ذلك المفاوض الطبيعى الفطرى الموجود فى داخله،فى فترة الطفولة وما بعدها،فيعلموه الأوامر والنواهى،ويريدون منه التوقف عن مئات الأشياء التى تزعجهم، وهكذا يمكن أن يتعلم التفكير مرتين قبل طلب الأشياء التى يريدها.

وبالمثل فكثيرا مايجعلك أسلوب التربية الذى يتبعه الأباء والمدرسون عن حسن نيه ،غير مستعد للانخراط فى عالم البالغين،فقد تعلمت أن تكون مفاوضا أقل ثقة بالنفس،وعندما أصبحت راشدا كنت قد دفنت فى داخلك كل الحكمة التى امتلكتها عند ولادتك.وبدأت بقراءة الكتب وحضور الحلقات الدراسية لتعلم الأشياء التى عرفتها ذات مرة فطريا.

وبالتالى فمنهج الجرأة فى التفاوض مصمم ليساعدك على البدء من جديد ، وليخلصك من الاكاذيب التى أثرت فى تفكيرك،وليضعك على الطريق الصحيح للوصول الى مفاوضات ناجحة،فى كل مرة،فهو مصمم ليساعدك على التخلص من مخاوفك فيما يتعلق بالمفاوضات بحيث يمكن أن تعود مفاوضا جريئا لايعرف الخوف.

ومنهج الجرأة فى التفاوض والذى يتضمن **(الأمنية، والرغبة، وايقاف التفاوض)**هو عبارة عن منهج بسيط،يتيح لك التخلص من تلك المخاوف والأوهام القديمة،حتى تصل الى أقصى امكانياتك على مائدة التفاوض.

وقبل الدخول فى أى مفاوضات لن تجد أى مشكلة فى تذكر منهج (الأمنية، والرغبة، وايقاف التفاوض) متى فهمت الفكرة،ولسوف تصطحبه معك مادمت تفاوض،وسيرسخ فى ذهنك مثل أى شيئ تحبه.

يتضمن منهج (الأمنية،والرغبة، وايقاف التفاوض)ثلاث خطوات بسيطة هى:تصور النتيجة التى تتمنى أن تحصل عليها من هذه المفاوضات وفهم ما ترغب(أى النتيجة التى ترجح انتهاء المفاوضات اليها على ضوء معرفتك بالسوق وبالشخص الذى تفاوضه)وتحديد نقطة ايقافك للتفاوض.

أمنيتك هى النتيجة التى تحلم بالوصول اليها عبر عملية التفاوض،وهى الخطوة التى تبدأ بها أى مفاوضات،صغيرة كانت أم كبيرة،حيث يتمنى شخص ما فى مكان ما الحصول على شيئ ما. وبهذه الطريقة تبدأ أنواع المفاوضات كلها،فتوقف اذا وخذ الوقت اللازم لجعل أمنيتك تذهل، أطلق العنان لمخيلتك لتحلق عاليا،ويعد هذا بمنزلة نشاط خاص،لاتكبح نفسك،ولاتتردد،فالتمنى نشاط طبيعى تمارسه كل الكائنات البشرية.

أما **رغبتك** فهى السبيل الذى يرجح أن تسلكه المفاوضات نتيجة تأثير قوى السوق فيها،وهذا هو عامل الحقيقة(الواقع)فى أى مفاوضات.

ونأتى للحديث عن **النقطة التى يتوقف عندها التفاوض**،إنها الخط الوهمى الذى ترسمه على الرمال فلا ترسمه فى ساعة غضبك،أو دون تفكير،أو فى لحظة اثارة عاطفية،وحدد نقطة ايقافك التفاوض مقدما بالتعاون مع أفراد فريقك أيا كانوا،انها النقطة التى تتوقف فيها عن التفاوض مع شخص معين حول موضوع معين،لتقوم بعمل شيئ مختلف من أجل تحقيق هدفك،فأنت هنا تمارس نمط "الحل الآخر" الخاص بك،ومعرفة هذه النقطة مع التفكير فيها مقدما تمدك بالقوة والثقة،وهى مجرد جزء صغير واحد من المعلومات،لكنها تمنحك مقدارا كبيرا من الطاقة فى عملية التفاوض.

هذا باختصار منهج (الأمنية، والرغبة، وايقاف التفاوض) وستكون فى طريقك للقيام بمفاوضة ناجحة اذا فكرت جيدا فى تلك الأشياء الثلاثة،فالاحتفاظ بها على نحو ثابت فى ذهنك قبل البدأ يعد بمنزلة اعداد حقائبك للقيام برحلة،فاذا احتوت حقائبك على كل ماتحتاج اليه بحيث لن يفاجئك شيئ على طول الطريق بدأت رحلتك بثقة.
كثيرا ما يسمع الناس هذا الموجز التلخيصى للخطة ، ويقولون : هذا عظيم ، سوف أصغى إلى ما يقوله الطرف الاخر ، ومن ثم سأفعل ذلك تماما . سأكتشف أمنيتى ، ورغبتى ، والنقطة التي سأوقف عندها التفاوض ، اعجبنى ذلك المنهج ، وسأطبقه حالما أعود من جلستى التفاوضيه الأولى .
ورد الفعل هذا طبيعى في أيامنا هذه ، حيث يبدو كل شخص مندفعا وفى عجله من أمره ، وهو رد فعل طبيعى أيضا لأولئك الذين لم يستخدموا منهج الأمنية ،والرغبة ، وإيقاف التفاوض، وبالتالي لم يلمسو فوائد التخطيط الجيد ،قد يبدو الانتظار لمعرفه حاجة الاخر مقاربة تخلو من المخاطر لكن ينبغي لك تدوين امنيتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض قبل الجلوس مع الطرف الاخر، وذلك حتى تحقق أعظم فائده من المفاوضات،أما اذا انتظرت سماع ما سيقوله الطرف الاخر قبل اعداد خطه تتضمن تلك النقاط الثلاث فستخسر في ثلاث طرق:
1- ستترك للطرف الاخر تحديد أسلوب المفاوضات وميدانها .
2- ستخسر القدرة على الاستجابه بسرعه ، لانك ستضطر الى التفكير في أشياء كثيرة
3- ستخسر حريه التخطيط لمستقبلك دون ان يشوش عليك ما تسمعه من الطرف الاخر.
للنظر الى الامر من جانب آخر ، كى نرى الأشياء التي ستكسبها اذا حددت أمنيتك ورغبتك ونقطه إيقافك قبل لقاء الطرف الاخر :
1- ستملك فرصة تحديد خصائص المفاوضات.
2- إذا قررت أن تبدأ أنت بالتفاوض ستتمكن من التخطيط لكيفيه القيام بذلك.

3- سيكون لديك الوقت لجعل كل فرد من افراد فريقك يؤمن بهذه النقاط الثلاث ، مما يجنبك الكثير من اللوم بعد اتخاذ القرار .

متى حددت أمنيتك ورغبتك ونقطه إيقافك التفاوض،بأختصار ستكون قادرا على إدارة عملية تسبب القلق لكثير من الناس ، وستساعدك الفصول الثلاث الآتية على تحديد أمنيتك ورغبتك ونقطة ايقافك التفاوض. وهى تقدم لك طرق إرشاديه دقيقه لتصبح جاهزا للدخول في مفاوضات، إذا يساعدك هذا المنهج عبر تزويدك بخطة يمكنك الاستفادة منها بقيه حياتك ، استخدام هذا المنهج بوصفه مرجعا سريعا لجميع مفاوضاتك، استخدام الامنيه والرغبه ونقطه إيقاف التفاوض لكى تتأكد من فهمك لكل ما يمكن أن يحدث ومعالجته بصورة صحيحة قبل الدخول في أي مفاوضات .

قبل البدء بأى مفاوضات "قم بتحديد :

أمنيتك: إنها هدفك الذى تحلم بتحقيقه .

رغبتك : النتيجة التي ستنتهى اليها المفاوضات حسبما تريد وذلك وفقا لقوى السوق الخارجية، إنها النتيجه التي تنتهى اليها الغالبية العظمى من الصفقات .

نقطه إيقاف التفاوض : انها النقطة التي ستترك فيها المفاوضات ، لأنك ببساطة تجد الامر لايستحق الاهتمام اذا ستخسر نقودك ، أو كبرياءك ، أو منصبك إن أتممت الصفقة ، أو تشعر كما لو كنت قد خسرت مما يدفعك الى عدم إتمامها .

بالنسبه لبعض الناس تتولد عندهم الأمنيه والرغبه ونقطة إيقاف التفاوض بصورة طبيعيه فهم يحبون تمضية كثير من الوقت يفكرون في الأشياء قبل البدء بها ويشعرون براحة كبيرة عند بزل جهدهم بهذه الطريقة، في حين أن أخرين يحبون – بطبيعتهم – الانخراط في مشروع ما تاركين للقدر أن يسوقهم في أي اتجاه يشاء، وهم يرون في التحضير له عملا مجهدا ينبغي اجتنابه بأى ثمن، وغالبية الناس يمكن تصنيفهم ما بين هذين النوعين، فتأكد من وجود شخص يرغب في اعداد العمل التحضيرى ضمن فريق عملك ، لأن التحضير هو حجر الأساس لنجاح أي مفاوضة .

أمنيتك: هي هدفك أي النتيجه التي تحلم بتحقيقها، وهى ما تود أن تؤول اليه الأمور في حال لم تكن مضطرا الى مفاوضة احد أو استئذانه أو السعي الى نيل موافقته .

انها النمط الذى سيكون عليه العالم لو تمكنت من التحكم فيه، وهذا هو الجزء المسلى من الامر ،حيث تفسح المجال لخيالك ليحلق عاليا، ولأحلامك لتأخذ شكلا معينا،ولآمالك لتحيا واضحة كما لو كانت حقيقة واقعة

وخطواتك الأولى في اعداد أمنيتك هي التفكير مليا في مستقبلك المثالى الخاص : وترى ما ذلك الشيئ الذى تحب أن تحققه في حياتك وما تأثير هذه المفاوضات في أهدافك البعيده ؟

لا تقيد نفسك ،لا ترفض شيئا تحتاج في هذه المرحله من اللعبة الى ان تستكشف كل الاحتمالات، فتأكد من احترام كل الأفكار على حد سواء، سواء كنت وحيدا على شاطئ البحر، أم بصحبة مجموعه من رجال الاعمال في غرفة الاجتماعات ،ولا تقلق ان ضحك الآخرون من أفكارك، فها هنا تبدأ الجرأة في التفاوض لاتدع عقلك يتخيل رد فعل مزعجا على أفكارك ، بل عبر عما ترغب فيه واكتبه.

إن لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن كل امانيك فسوف تتعرض لخطر ظهور أفكار جديده في رأسك تفاجئك باستمرار في أثناء عملية التفاوض، مما قد يشعرك بالحيرة وبعدم القدرة على اتخاذ قرار وليست المشكلة الحقيقية هي عجزك عن اتخاذ قرار،بل خداعك لذاتك في اثناء التحضير لأمنيتك ، لأنك لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن أمنيتك الممكنة – أو حتى المستبعده – كلها في اناء تحضيرك لها، ولذلك قم منذ بداية العملية بعقد جلسة حره مع ذاتك أو مع فريق عملك بهدف التعبير عن أمنيتك دون قيود، ولا تهمل أي فكره ظهرت منذ المراحل الأولى لعملية العصف الذهنى.

يجب أن تستمتع بهذه الخطوة ، فهى أشبه ما تكون بحالتك عندما كنت طفلا وطلب منك أغماض عينيك وتمنى شيئ ما في حفلة عيد ميلادك،فكن شجاعا ولاتقيد أفكارك الان،تماما مثلما فعلت وقتها ،ستكتشف القيمه الحقيقيه لكل ما يجرى على طاوله

المفاوضات من وجهة نظرك ، في أثناء عملية ابتكار قائمة أمانيك ، سواء كنت تعمل وحدك او مع مجموعة .

وقد تسأل عن معنى "القيمة الحقيقية ؟ سؤالك هذا معقد جدا واجابته صعبة تشبه إصابة هدف متحرك . فكر في أي شيء ترغب فيه وسرعان ما سأعثر على عشره اشخاص لدى كل منهم فكرة مختلفة عن قيمته، فأنا أتحدث عن القيمة الحقيقية إنما أعنى تقويمك الشخصى للشيئ.

ستكون قادرا في مفاوضاتك المقبلة على وضع أي قيمة تشاء لمنتجك أو خدمتك،أما تصور كيفية تبرير أمنيتك فيأتى لاحقا،أنت الان تقوم بإعداد أمنيتك ، وتقرر في ذهنك ولأغراضك الخاصة ، القيمة التي ستحددها تماما للسلع أو الخدمات التي تشتريها أو تبيعها فإن كان موضوع المفاوضة سلمة تبيعها فسوف تنافس مبتدئيا . وبصورة معياريه على السعر في تلك الحاله سيكون عليك اخذ المصداقية ، أو أنظمة التسليم بعين الاعتبار حتى تتمكن من إيجاد قيمتك . فالقيمة الحقيقية تبدأ في عقللك وما من أحد سيقدرك حق قدرك ، ويقدر قيمة خدماتك على نحو أعلى مما تفعل أنت.

ان فكرتك عن القيمة الحقيقية للشيئ الذى تفاوض بشأنه هي العامل الرئيسى في تحديد أمنيتك، فعندما تكون في موقع البائع لن تكون أمنيتك أدنى من فكرتك عن القيمة الحقيقية لما تبيعه ومن حقك أن تأمل ببيع شيء بقيمة أكبر من قيمتة الحقيقية، وإياك ان تبدأ المفاوضات بطلب سعر أدنى من القيمة الحقيقية لما تبيع

متى كتبت لائحه أمانيك بكل ما تتضمنه من الاحتمالات المذهلة التي يمكن أن تحلم بها ، يمكنك البدء بتجميع أفكارك في مجموعة يسهل التحكم فيها فاذا أفرطت في التمنى ستغدو غير قادر على تركيز العرض الذى تقدمة – أو افكارك الخاصة ، فيما يتعلق بذلك الموضوع .

لكى توجد امنيات ممكنة التحقيق تأكد من اتباعك النظام الاتى:

كن محددا : يجب أن تكون أمنيتك محدده بدقه ، والا فإنك لن تتمكن من تحديد الوقت المناسب لتحقيقها .

ركز على ذاتك : هذه الأمنيات هي أمالك وأحلامك وطموحاتك (أو أمال شركتك وطموحاتها) . لذا يجب عليك وعلى المجموعه الرئيسية التي تعمل معك بناء أهدافكم استنادا الى القيم والطموحات التي تقدرونها وتهتمون بها أنتم – وليس أي شخص اخر.

التحدى: الأمنية التي لا تستحق الوصول اليها هي أمنية لا تستاهل اسمها ، تأكد من أمنياتك تمثل تحديا لقدراتك الى درجة ما على الأقل.

الوقت المناسب : ثمة فرصة ملائمة ووقت مناسب لكل شيئ حتى أحلامك ،حدد الوقت الملائم لكل الأشياء الموجوده على لائحه أمنياتك فذلك سيساعدك على معرفه كيفية تقديم أمنيتك عند تقديمك للعرض الأولى .

الدعم الجماعي : كن أكيدا من إشتراك أفراد الفريق في تحديد قائمة أمنياتك ولا تنس الذين سيزعجونك فيما بعد.

سهولة الإدارة : لا تقتحم كثيرا من الامنيات في جولة واحدة من المفاوضات فكلما ازداد تركيزك ، امتلكت فرصه اكبر لتحقيق أحلامك .

ما أسلوب التفاوض الذى يجب أن تستخدمه ؟

هذا المنهج ليس مصمما لتغير النمط الذى تستخدمه في عملية التفاوض الذى يعتقد كثيرون أنه يشكل العامل الأساس لنجاحك في المفاوضات " أريد أن أكون أكثر ثقة وقدرة على التعبير عن أفكارى "أريد أن أكون أكثر جديه أرغب في التخفيف من الضحك " أود تعلم كيفية ترهيب الاخرين بالطريقة ذاتها التي يستخدمونها معى ، أردهم أن يختبروا ذلك الشعور ،أسمع هذه التعليقات كلها في بداية الحلقات الدراسية عندما نلتقى الأشخاص المشاركين لاكتشاف سبب مجيئهم الى هذه الحلقات ومعرفة ما يريدون الحصول علية منها،يرغب كثير من المشاركين في أن يكونوا مثل ذلك

الشخص الذى تفوق عليهم في المفاوضات الأخيرة، فهم يريدون تعلم الصراخ في وجه من صرخ في وجوههم ويودون تعلم سرد القصص بطريقة أفضل من طريقة ذلك الساحر المفوه الذى قد أفحمهم وغلبهم في الحديث .

يأتي المفاوضون المتمرسون في اشكال واحجام والوان وأنماط شخصية مختلفه فليس هناك أسلوب واحد محدد يتحتم عليك استخدامه حتى تتمكن من الحصول على ما تريده في حياتك والمفاوضون الناجحون مثل الأشخاص الناجحين عموما ،أفراد يتيحون المجال لإبداعهم كى يظهر.

العنصر الثانى في منهج " الأمنيه – الرغبه – إيقاف التفاوض هو فهم **الرغبة،** وما ترغب ما تريده هو النقطة التي تعتقد أن مفاوضاتك يرجع أن تنتهى عندها على قاعده تتشكل من كل الحقائق والظروف التي تكشف الموقف، دعنا نواجه الامر ، غالبا ما تنتهى المفاوضات في عالم التجارة وفقا لما يمليه السوق . ليس مهما من يمارس من اجل الصفقة ، وليس مهمة حاله الهياج العاصف التي يبلغها وليس مهما من يفاوض من أجل الصفقة، وليست مهمة حاله الهياج العاصف التي يبلغها، وليس مهما التكرار والتدريب فالسوق هو الململك الحاكم بأمره ،السوق (ما ترغب) هو العامل المستقر الوحيد في أي مفاوضات لان الرغبة تتحقق بالسوق ، إنها ترتبط بهدف وليس برقم محدد ،بالرغم من أننى افضل استخدام رقم واحد لدى تحديد " الأمنية – الرغبة – إيقاف التفاوض " لاى مفاوضات، وإن تحدى رقم واحد عوضا عن عدة ارقام يتطلب منك أن تركز انتباهك .

أي شخص على دراية جيدة بالسوق يستطيع أن يعرف السعر التقريبى لسلعه ما بيعا او شراء ، الاتفاق على تحديد السعر هو أسهل عنصر من عناصر المفاوضات في معظم الحالات الأمور الأخرى التي ترغب فيها أنت أو التي يريدها زبونك هي ما تجعل المفاوضات مثيرة وخلافية.

وهذه جميعها هى التى يعول عليها فى زيادة السعر أو خفضه،وهى تشمل أشياء، مثل:التسليم،والنوعية، ومجال العمل، وخدمات أخرى،والحقوق الحصرية،والخبرة،وخدمة الزبون،ويجب أن يتوافر لكل منها منهج ثلاثى خاص.
إن خير مصدر للحصول على معلومات عن السوق هو خبرتك الشخصية , لكن تتوافر مصادر أخرى كثيرة , على سبيل المثال : فى الندوات البحثية حول هذا المضوع ,أسأل دوما عن المصادر التى يستقى منها المشاركون معلوماتهم عن أحوال السوق فيجيبنى المشاركون الشباب " الإنترنت " أما من هم أكبر سنا من الحضور فغالبا مايستقون معلوماتهم من أصداقئهم وعبر أتصالتهم مع العاملين في صناعاتهم .

التكلفة والسعر والقيمة:

كي تفهم رغبتك, يتعين عليك أن تدرك الإختلافات بين الكلفة والسعر والقيمة,وعندما تدرك فحوي هذه المفاهيم الثلاثة المتميزة تكون قد زودت نفسك برؤية عن دور السوق في ناء رغبتك, نطرح في ندوتنا البحثية , هذه الثلاثة علي صورة سؤال : ماذا تعني القيمة؟ كثير من الناس يجيبون: إنها تكلفة شئ ما, أو أنها سعر ذلك الشئ , إن القيمة الحقيقية بعيدة كل البعد عن ما ورد في إيجاباتهم .
القيمة الحقيقية لشئ من الأشياء هي قضية نسبية , فما تقولة أنت صحيح فيما يخصك, إن سئل شخص آخر عن قيمة الشئ نفسة , فمن الجائز أن يعطية قيمة مختلفة , إن رقماً واحداً محدداً لا يمكن أن يمثل .

نقطة إيقاف المفاوضات:

القوة والقوة الحقيقية:

نصل الآن إلي أحد أجزاء منهج الأمنية – الرغبة – وقف التفاوض. الذي يمنحك قوة حقيقية بغض النظر عمن تكون ومن يكون الشخص الذي تفاوضه , نقطة إيقاف التفاوض هي النقطة التي تجد عندها أن متابعة المفاوضات أمر مستحيل, تأكد من تحديد هذه النقطة قبل بدء أي مفاوضات .

ومع أن تحديد هذه النقطة في وقت مبكر أمر يتنافي مع الطبيعة البشرية, إذ إن معظم الناس لا يرغبون في الدخول في مفاوضات عبر التفكير في إحتمال فشلها المرجح, أي أنهم لا يفكرون في إمكانية عدم حصولهم علي ما يريدون , لكن في الحقيقة يعد هذا من أهم وأول الواجبات التي ينبغي لك أن تؤديها لإنك إن فعلت , تكون ةقد دعمت موقفك بقوة حقيقية .

يوجد التحديد الدقيق لنقطة إيقاف التفاوض نوعاً من التوازن بينك وبين من تفاوضة بغض النظر عن الإختال في ميزان قوة المساواة بينكما السبب في ذلك بسيط , الطرف الآخر لن يأتي إلي قاعة الاجتماعات ما لم يكن لديك شئ يود الحصول عليه, قد تكون رغبته في الحصول عليه كبيرة أو صغيرة لكنه يريده. وإلا ما كان ليتلقي بك. بتحديدك للنقطة التي ستوقف عندها التفاوض تكون قد قررت- قبل بدء الجوله, ألا تمكنه من الحصول علي ما يريده منك قبل أن يعوضك عنه, ويفترض أن تكون قد قررت, علي وجه الدقة – ماذا يعني ذلك – يستطيع أن يحتج ويهدد ويتوعد, أو يتملق ويحاول إقناعك بالملاطفة. لكنه لن يحصل علي ما يريد ما لم يدفع الثمن حسب العقبة التي حددتها أنت. تلكم هي القوة.

لحسن الحظ , معظم المفاوضات تنحصر في منطقة الرغبة , علي أي حال , قد تقترب بعض المفاوضات الصعبة من النقطة التي صنفتها أنت علي أنها نقطة إيقاف التفاوض . هذه المنطقة لا تبحث علي الشعور بالإرتياح . عندما تجد نفسكط في تلك المنطقة دون تحضير سابق, سوف تتخبط. وتتعثر في تقدمك, وتصاب بالذعر, وتتملكك الحيرة , وتتردد في اتخاذ القرار. عندما نصل إلي نقطة كهذه, اعلم أنه حان الوقت لتغيير بؤورة تركيزك. وتقديم بعض التنازلات في مجالات أخري , أو إجراءات بعض التعديلات , مختل النوعية, أو برنامج التسليم . أو شروط الدفع , بحيث تلبي بعض الشروط التي طلبت منك . لكن لا تتجاوز نقطة إيقاف التفاوض لمجرد أنك واقع تحت تأثير ضغوط آنية .

دعنا نستعرض بعض الأمثلة التي يمكن تساعدك علي تكوين فهم لكيفية التعامل مع نقطة إيقاف التفاوض. أكثر نقاط وقف التفاوض شيوعاً في عالم التجارة تتعلق بتحديد رقم هو عبارة عن ثمن السلعة أو الخدمة أي تكلفة البضائع مضافة إليها النفقات الإدارية وبعض الربح. يجب أنتسفر كل صفقة تجارية عن تحقيق أرباح. هذه المقاربة لتحديد السعر وثيقة الصلة بموضوع الصفقة أو ضعيفة الصله به اعتماداًعلي طبيعة العمل الذي أنت بصدد التفاوض بشأنه. إذا كان مجال عملك هو بيع وشراء بضائع. فإن السعر هو المحرك الرئيس التفاوض. أما موضوع تسليم البضائع وحتي النوعية, أحياناً, فإنهما يشغلان حيزاً ثانوياً من الإهتمام .إذا كان عملك يرتكز علي القيمة مثل برمجيات الحاسوب, أو الخدمات الإستثمارية, أو كتابة السيناريوهات, فإن كلفة البضاعة لا تحظي بالأولوية, إن سعرت برمجيات شركة ميكروسوفت علي أساس التكلفة إضافة إلي النفقات العامة, و 10% أرباح تباع بسعر أقل .

إن كنت تعمل في شركة منذ عدة سنوات . وعقدت جلسة مفاوضاعت من أجل الحصول علي زيادة علي المرتب , فعليك أن تطلع علي مدي الزيادات التي تستحقها ونظامها, في هذه الحالة, الرقم لا يهم , مع أن من الأفضل أن تعرف كلفة أي شئ مدرج علي قائمتك وإن لم تستفيد من ذلك مالياً , في هذا المثال , يعد راتب مساعدك والنفقات الثانوية أجزاء من التكاليف في الشركة .

بالرغم من وجود ضرورات مالية ملحة تتحكم بنقطة إيقاف التفاوض , فإن العناصر الأكثر أهمية هي الأشياء التي تقررها أنت بمفردك , وهي تشمل اعتدادك بنفسك وصورتك الذاتية, إن لم تشعر بالإرتياح لقبولك راتباً أقل مما حددته, تصرف وفقاً لما تحب . فكر في الأمر,وقرر ما إذا كان المرتب معقولاً . إستفت قلبك ولو أفتوك, فإن وجدت أنك ترغب في راتباً معين فليكن مبلغ هذا الراتب هو الرقم المستهدف بغض النظر عن آراء الآخرين, قد يعتقد شخص قريب منك أن الرقم المستهدف يجب أن يكون أكبر , لكن إن أزعجك احتمال إضاعة الفرصة بتحديد هذا .

السقف المرتفع , امتنع عن فعل ذلك مهما بدت النصائح التي تتلقاها قوية وسديدة , يجب أن يكون هدفك انعكاساً لاختيارك الشخصي .

الخير السار أن تحديدك لنقطة إيقاف التفاوض ليس بالصعوبة التي قد تبدي لك , يوجد ثلاث خطوات بسيطة يمكن اتباعها في هذه العملية :

1- الخطوة الأولى : تحديدك لنقطة إيقاف التفاوض هى إدراك أن لديك خيارات أخرى بعض الناس يولدون بميل فطرى نحو التفاؤل ,الكون واسع رحب ,ويعرض عددا ينأى عن الحصر من الفرص وللخدمة التى تقدمها أو المنتج الذى تنتجه زبائن فى العالم أكثر عددا من أن تتمكن من تلبية طلباتهم : فضلا عن طاقتك على البيع لهم , فلتعلم أن لديك خيارات عديدة , واجعل ذلك لازمة ترددها من حين لأخر 0

2- الخطوة الثانية : تحديدك النقطة التى توقف المفاوضات عندها يعنى أن تفكر فى تلك الخيارات البديلة المتاحة لك , فأن تمتلك نظرة عامة وشاملة عن غنى العالم الذى يحيط بك ووفرة الفرص التى يتيحها شىء ,وتدوينك مجموعة محددة من الخيارات المتعلقة بالمفاوضات التى عزمت على إجرائها شىء أخر مختلف تماما , نظم قائمة بالخيارات المتاحة لك فى العالم الحقيقى الواقعى فى حال فشل هذة المفاوضات , أى عليك أن تعرف على وجه الدقة ما الذى ستفعلة فى حال عدم بلوغ المفاوضات التى تجريها حاليا مع الطرف الأخر النتائج المرجوة, وبمجرد أن تعد قائمة بخياراتك ستتكشف لك مواطن القوى لديك 0

3- الخطوة الثالثة : أستعرض القائمة التى أعددتها ،وحدد الخيارات الأخرى المتاحه (وإلا) من بدأت العمل فى المحاماة , كان يحدث أن يأتينى عميل ليقول لى : لن أقوم بهذا العمل إن نقص المبلغ فلسا واحدا ، وكانت استجابتى الفوريه دائما ، حتى قبل أن اشعر فى التفكير حول التفاوض بطريقة نقدية ،

وماذا عن البديل الأخر؟ ثم أفسر له كيف أن الحياة تقوم ، دوما على الخيارات عندما تقول عازم على التخلى عن حالة معينة،يجب أن تعرف أين ستذهب،وما البدائل المتاحة لك هذه الفكرة هى لب المقرر التعليمى عن التفاوض الذى يدرس فى جامعة هارفارد، حيث تستخدم عبارة أفضل بديل للاتفاق الذى يجرى التفاوض بشأنة . بكلمات أخرى لا تشرع أبدا بالتفاوض قبل أن تكون قد حددت البديل المتاح لك أى الخيار الذى ستستخدمه، إن لم تصل الأمور فى المفاوضات إلى النتيجة المرجوة .

إن علمك السابق بالأمور التى قد تخرجك من قاعة المفاوضات تزيد كثيرا فرص عدم حدوث ذلك لن تصادف خطوطا متقاطعة ومخفية , لأن الخطوط جميعها واضحة أمامك على الأقل , قبل أن تصل إلى النقطة التى توقف عندها التفاوض تكون قد أرسلت كل أنواع الإشارات للفريق الأخر . حقا لم يعد لدى أى مجال للتنازل هنا، أو لا أستطيع أن أعطى أكثر من ذلك فى هذه القضية . تتوافر لديك نقطة مقاومة مدمجة وألية توضع تماما فوق النقطة التى حددتها سلفا لإيقاف التفاوض، ثبت مكابحك وجهزها للاستعمال, ابدا بتقديم تنازلات صغيرة وامنحها الحيز الأكبر من التفكير .

الشيء الوحيد الأكثر فاعلية الذى يمكنك القيام به لإيجاد قوة فى موقفك وإبراز قوة فى عرضك هو تحديد النقطة التى توقف عندها التفاوض , إن علمت أنك ستوقف التفاوض عندما تضطر ، فإن ذلك سيؤثر فى طريقة دخولك قاعة المفاوضات وفى كل ما تقولة فيها .

بمجرد أن تحدد النقطة التى يتعين إيقاف التفاوض عندها، فعليك أن تلتزم بها، لاتغيرها لأن زبونا مرموقا قد أثقل عليك بسببها ، لقد حددتها لهذا السبب فى المقام الأول, عليك أن تحددها وأنت تحت وطأة وجودك مع زبون مهم يحملك

على الإذعان والموافقة على مطالبه، التزم النقطة التى ينبغى إيقاف التفاوض عندها ، النقطة التى حددتها سلفا .

أنت تزيد من فرص احتمال التزامك بالنقطة التى حددتها لإيقاف التفاوض إذا ما دونتها على الورق فى وقت سابق , وتبقى قادرا على تغيير تلك النقطة بناء على أى معطيات ومعلومات جديدة . يبد أنك ستفعل ذلك عن وعى وإدراك بدلا من أن تترك المفاوضات إن لم تدؤنها على الورق. قد لا تتذكر ما هى تلك النقطة على وجه الدقة , ولحسن الحظ لا تقترب غالبية المفاوضات كثيرا من النقطة التى يجب إيقافها عندها,أما عندما تصل الأمور إلى تلك النقطة فإنك تكون قد استنفدت كل الزمن الممكن فى عملية التفاوض . وتكون اللحظة التى يجب أن تتوقف المفاوضات عندها قد مرت دون أن تدرك أنها قد مرت فعلا , الحقيقة أنك فقدت الصلة بالنقطة التى ينبغى إيقاف المفاوضات عندها لأنك لم تدونها على الورق ستصدمك المفاجأة وتزهلك وتنسحب كمن فقد صوابة .

ثمة طريقة أخرى تسهل عليك الإنسحاب عند النقطة التى جعلتها حدا فى ايقاف التفاوض وهى أن تشرك شخصا أخر فى تحديدها وهذا يساعدك على التوقف حيث يجب.

ثانيا:منهج المثالية فى التفاوض:

يسعى منهج المثالية فى التفاوض الى وضع أسس وقواعد يستطيع من خلالها المفاوض الدخول الى مائدة المفاوضات وهو لديه القدرة على اقناع الطرف الآخر بأنهم شركاء وليسوا فرقاء،وبالتالى فهما طرفان اتفقا على أن يخسرا من أجل الوصول الى اتفاق(فن التنازل). مثال على ذلك:

ممثلى العمال	صاحب العمل
مطالب العمال (علاوة 100 جنيه)	رد صاحب العمل (صفر جنيه)
بعد التفاوض	بعد التفاوض
الموافقة على	الموافقة على
± صرف 50 جنيه	± صرف 50 جنيه
النتيجه هنا بالايجاب ام بالسلب لكلا الطرفين	النتيجه هنا بالايجاب ام بالسلب لكلا الطرفين

لو نظرنا الى مطالب العمال تجدهم خسروا 50 جنيه حيث أن مطالبهم كانت 100 جنيه،ولو نظرنا الى صاحب العمل نجده أيضا خسر 50 جنيه حيث كان رده المبدئى صفر جنيه،وبالتالى اتفق الطرفان على الخسارة من أجل الوصول الى اتفاق،وهنا شعر كل طرف بأنه حقق فوز نتيجة نجاح التفاوض.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن العمال كسبوا 50 جنيه،مقارنة برد صاحب العمل المبدئى.وأيضا صاحب العمل كسب50 جنيه،مقارنة بمطالب العمال المبدئة.

ولكن من وجهة نظرنا أن السياق الطبيعى للنفاوض هو وجهة النظر الأولى هى الأوقع(فن التنازل).

ويتضمن منهج المثالية فى التفاوض (الأسلوب،والرغبة ،والتوقيت) ويعتمد هذا المنهج فى الأساس على أنه اذا كانت لديك (الرغبة وهى أصل الأشياء)،وتحدثت بأسلوب

لائق،فى التوقيت المناسب فالمحصلة هى حصولك على ماتريد،وهذا مايؤكده المؤلف من خلال ممارسته العملية لهذا المنهج .

ويعتمد منهج المثالية فى التفاوض على مبدأ (إذا استطعت أن تقنع نفسك بأحقية ما يريده منافسك منك،فسوف تستطيع أن تقنعه بأحقيتك فيما تطلبه منه).

وسوف نتناول منهج المثالية فى التفاوض بشيئ من التفصيل:

أ-الرغبة:

فالعديد من الناس يقولون بأنّه عليك أن تشبع رغبات الشخص الآخر ليقول لك نعم، وبقدر مانريد أن نفكّر بعكس ذلك، فإن الناس تفكر بشكل أساسي بمصلحتها الذاتية، كلما كانوا يعلمون معلومات أقل عنك كلما كانوا سيتصرفون وفق مصلحتهم الذاتية لأنّ قيامهم بعكس ذلك يمكن أن يضعهم في خطر.

جميعنا يعلم بأنّ على الأطفال أن لايأخذوا الحلوى من الغرباء، عندما تريد أن تؤدي شيئاً سريعاً، مثلا أن تبيع منتجاً في المصعد، فإنّ المستثمر سيكون كالطفل، وما تقدمه هو بمثابة الحلوى، وأنت الشخص الغريب، لذلك ستكون الإجابة على الأغلب لا، إلا إذا كانت الحلوى التي تقدمها لذيذة جداً.

إذاً كن متأكداً بأنك تجعل الحلوى الخاصة بك ذات مظهر مميز برش رغبات الناس عليها، وماهي هذه الرغبات؟؟

الاعتراف، التجديد، الاسترخاء، الراحة، الدين، المكافأة، النتائج، الانتقام، وقصة الحب.إذا استطعت أن تحل هذه المشاكل والرغبات الطارئة، إذا على الأغلب سيقولون لك "نعم."

لا أعلم ما الذي تقوم ببيعه، ولكنه أملي أن لايكون لتلبية رغبتهم في الإنتقام. ولكن إن كانت كذلك، فلا تفعل أي شيء عنيف!

ب- التوقيت:

-يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الاطراف .

-يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات أثناء عملية التفاوض . وقبل البدء في التفاوض .

-يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لأن الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض

-يحسن تقسيم الوقت المتاح علي القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.

-كلما زادت مجالات النزاع وضاقت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم .

-العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما م لا يقال اثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة علي الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق.

-يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولي خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

<u>لماذا نضيع الوقت ؟</u>

- للهروب من الاجابة علي سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن
- للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي
- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا .
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض .
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض .
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "

- لاثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول علي شروط أفضل .
- للحصول علي تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق .
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة
- لاخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لاظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لانهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود .

<u>كيف نضيع الوقت ؟</u>

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه اسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل امور جانبيى
- الخروج عن ا لموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التمادي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطء في عرض وجهات النظر

- الدخول في مناقشات جانبية
- استئذان احد اعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكالمة تقطع الحديث .
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لاعادة سردها
- توسيع القضايا الي امور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي.

كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت ؟

هناك بديلان :

البديل الاول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل في :

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا
- حالة عدم وجود ضرر .
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

البديل الثاني : المواجهة لافشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة
- الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق .
- الاجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين

- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

1- إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (اي يفرضه كل طرف في التفاوض علي نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لاخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله علي احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت ، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة .

نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض:

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات
- ركز علي الاهداف وليس علي التفصيلات
- حدد هدفا واحدا علي الأقل يوميا وحاول تحقيقه
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتي نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت .
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل علي أهدافك
- ضع جدولا لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتي تحقق الاهداف الهامة اولا .
- تأكد ان الساعة الاولي من تفاوضك منتجة .
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع

- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الاولي بدلا من تضييع الوقت في الاعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة .
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه .
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للاعمال ذات الاهمية الاكبر.
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

<u>ج-الأسلوب:</u>

يقول المثل الشعبى تكلم حتى أراك،بمعنى أن الانسان يصبح غامضا طالما التزم الصمت،ولكن حينما يتكلم يظهر أسلوبه وهل يتقبله الآخر أم لا.

وخير الأوصاف هو وصف المولى عز وجل لنبيه الكريم(لو كنت فظا غليظ القلب لإنفضوا من حولك).وهناك مبادئ لأسلوب التفاوض أهمها:

- أسلوب التفاوض أسلوب تربوى ديموقراطى مطلوب فى ظروف مجتمعنا الراهن.
- تنمية هذا الأسلوب فى عملية إعداد المفاوض من شأنه أن يثرى دوره المستقبلى.
- التفاوض نشاط إنساني يكاد يمارسه كل يوم وفى مواقف مختلفة وفى مجالات متعددة، فالإنسان العادى يتفاوض مع أفراد أسرته وفى عملة.

- التفاوض يعتبر الأسلوب الأساسى المستخدم فى الوقت الحالى لحل المشكلات المتنازع عليها.
- تعريف المفاوضين بأسلوب التفاوض يؤدى إلى تلافى العديد من المشكلات القائمة فى مدارسنا.

والتفاوض سلوكيا هو عملية إيجاد الشروط التى يمكننا بواسطتها الحصول على ما نريد من شخص ما يريد شيئا منا فى المقابل.

- فلأجل تحقيق مبدأ العلاقات الاجتماعية بين الفرد والجماعة ينبغى أن يقوم حوار بين ذات الفرد ومنظورها لتفصل قيمها الذاتية التى تعبر عن حريتها الخاصة، وبين القيم الاجتماعية التى تعبر عن حبه فى المشاركة الجماعية، ومن هنا يستطيع الفرد نفسه أن يفصل بين ما يجب الاحتفاظ به لذاته وبين ما يجب أن يتنازل عنه للمجتمع فلا يذوب الفرد فى الجماعة ولا تذوب الجماعة فى الفرد أو أن تطغى الجماعة على الفرد أو أن يطغى الفرد على الجماعة لذلك كانت لغة الحوار ضرورية ليتفهم الفرد ذاته وذات المجتمع .
- علاقات الإنسان بلغته: مما لاشك فيه اليوم فى علم الدراسات اللغوية الحديثة أن اللغة والفكر وجهان لعملة واحدة، ولا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، كما أن فهم أحدهما مرتبط بفهم الآخر، ويقول المثل العربى: "أساء سمعا فساء إجابة"، فعلى قدر إدراكك للغة يكون وضوح الموضوع المطروح للمناقشة، ويكون مدى تفهمك إياه فإذا ما انقطع بين الإنسان وبين لغته حبل المفاهيم المشتركة، عبر كل منا بلسان خاص، وكثرت وجهات النظر الثنائية، التى تشكل دروبا مظلمة بين الناس ولغتهم وأصبح حوارهم كحوار الصم، فلغة التفاهم إذن ينبغى أن تكون اصطلاحية محددة بعيدة عن الاحتمالات الخاصة التى يتشعب معها الموضوع، والتى يحتويها الخلاف، كذلك ينبغى أن يكون

لغة التفاهم بعيدة عن ثنائية الظاهر والباطن، ومنطق الرمزية، وأن تكون صريحة ليس فيها محذوف يحتاج إلى تقدير.

- لذلك ينبغى أن نسلك سبيل الحوار ونتخذ منه أسلوبا باعتباره وسيلة عملية إلى السمو بالخصوصية الأدبية، بمعنى أن الالتزام بمبدأ الحوار حيث أسلوبه الفكرى يؤدى إلى السمو بالمعانى بين الأطراف المتفاوضة، حتى لا تنحدر إلى التبذل والتنابذ بالصفات الشخصية وهجائها، دون نظر إلى القضية وموضوعها فالسمو هنا يعنى البعد عن الانفعالات الشخصية ومؤثرات الانفعال، لتبقى القضية وموضوعها فى حيز الموضوعية. بذلك يستطيع المتفاوضون وفق الموضوعية البحتة توضيح المساحات المشتركة بينهما من حيث التفاهم العام من حيث رؤيتهم للقضية وموضوعها، لأن لغة الحوار تفترض – من خلال الالتزام بمبدأ الحوار – أن الحقيقة قاسم مشترك بين المتفاوضين فهى ضالة كل باحث عنها، فلا ينبغى لأحد أن يدعى عليها الوصاية أو أن يدعى أنها ملك يمينه فإذا أصابها غيره صارعة أو نازلة من أجل امتلاكها.

الفصل الرابع عشر:مهارات وسمات المفاوض الناجح

الفصل الرابع عشر:مهارات وسمات المفاوض الناجح

مقدمة

عزيزى المفاوض هذا الفصل هو من أهم الفصول فى هذا الدليل وبالتالى فقد قمنا باستخلاص أهم وأفضل المهارات من أكثر من مرجع وراعينا أن نستعرض كافة المدارس والاتجاهات بهدف أن يكون لديكم بدائل واختيارات متعددة أملين أن تساعدكم فى النجاح فى جولاتكم التفاوضية.

وهنا لابد من التأكيد على أنه لاتوجد وصفة سحرية لنجاح التفاوض من عدمه،ولكن هناك جولات تفاوضية متعددة نستطيع أن نسترشد بها ونستخلص أهم المهارات التى نحتاجها وكذلك الايجابيات ونعظمها،وأيضا السلبيات ونحاول تجنبها.

وهذا الفصل سوف يساعدك على تطوير مهاراتك الشخصية والمهنية اللازمة لاجراء مفاوضات ناجحة وسوف تتعلم كيفية إنشاء الرؤية وكيفية الحفاظ على نجاحك، ويغطي هذا الفصل المهارات الإدارية العامة مثل الدافع ، وردود الفعل ، وموضوعات أخرى تشمل كيفية تطوير اتفاق بشأن المفاوضات ، وكذلك التأكيد على السلوكيات المهمة أكثر من السلوكيات في العلاقات وكيفية التعامل مع أحد أعضاء المفاوضين عندما يكون هذا الشخص من الصعب التعامل معه.

يعتبر التفاوض مهارة من أكثر المهارات أهمية في حياتنا، ومن الواجب علينا جميعاً تعلمها وإتقانها. إن الوقت الذي نقضيه في زيادة مهاراتنا التفاوضية هو وقت سيعود علينا بفوائد كبيرة جداً في جميع مناحي الحياة. يظن بعضنا أن التفاوض مهارة يولد الإنسان معها، فهو إما أن يكون مفاوضاً ناجحاً أو لا. أؤكد لكم أن التفاوض علم له أسسه وقوانينه وتقنياته التي إن تعلمها الإنسان ومارسها وطبقها تطبيقاً سليماً، فسيقوده ذلك لنجاح كبير على جميع الأصعدة، شخصياً ومهنياً.

تفيض الكتابات عن عملية التفاوض بالعديد من التعريفات للمصطلحات، والعديد من النصائح للمفاوضين، فضلا عن آلاف القصص والمواقف التاريخية المثيرة لأحداث

جـرت خـلال عمليـات تفاوضـية، بالاضـافة الـى العديـد مـن التصـنيفات لأسـاليب واستراتيجيات عملية التفاوض.

هناك عدة طرق ومدارس لتحسين مهاراتنا التفاوضية:

فهناك من يتبنى **استراتيجيات أغرق أو اسبح** وذلك بإرسال مفاوضين غير مدربين فـي مهام تفاوضية تكون بمثابـة القفز العشوائي فـي الأعماق،وبينمـا تعتبر مثل هذه الاستراتيجية العشوائية بمثابة اختبار عملي للتعرف على من يصلح من واقع التجربـة ليكون مفاوضا ومن لا يصلح إلا أن يكون شاهدا لعملية التفاوض فقط.

إلا ان مثل هذه الاستراتيجية (العشوائية) لا شك وان بها ما ينتقدها، ولا يصح انتهاجها فقـد تطـيح بـالفرص الثمينـة التـي لا تعـوض، وهـي كـذلك تمثـل نوعـا مـن الاهـدار للمفاوضـين المـاهرين الـذين يسـتطيعون السـباحة، لآننـا نفتقـد بإرسـالهم إلـى مثـل هـذه المهام وبهذه الطريقة إلى التخطيط والدراسة الواعية.

هنـاك أيضـا علـى السـاحة مـن يفهـم أن تحسـين مهـارات التفـاوض يكمـن فـي القـراءة الجيدة بخصوص أداء وممارسة هؤلاء الخبراء الكبار الذين نجحوا في الوصول إلى اتفاقات كبرى في التاريخ الحديث للشركات الكبـرى، وهنـا نجد مـن يرسـل لهـم لكـي يتعلم من خبراتهم ويطلب منـهم بعض الارشـادات التـي يتعين عليـه ان ينتهجهـا لكـي ينجح فـي مفاوضـاته،ولكننا نتسـاءل هنـا مـاذا لـو أن مـا تتعلمـه لاعلاقـة لـه بموضـوع مفاوضاتك؟ فهنا لاشك وأن مهاراتك لاتتقدم أو تتحسن.

إن دليل المفاوض المثـالي يقدم لك بالتفصـيل المراحل المهمـة لعمليـة التفـاوض التـي تنطبق على كل المفاوضات، بغض النظر عن طبيعة الأطراف المشاركة، والمصالح التـي يريـدون تحقيقهـا، والثقافـة التـي ينتمـون إليهـا وشخصـية المفاوضـين أو القضـايا التـي تتنـاولها عملية التفاوض أو مكان انعقادها.

إن التمييـز بـين المراحـل المهمـة التـي تعتبـر مألوفـة لكـل المفاوضـين ، مـن خـلال المهارات المناسبة للتعامل مع كل مرحلة على حده، سيمكن المفاوض، وبغض النظر

عن مستواه السابق،من ان يقوم بتحسين مستوى ادائه بشكل جذري وأساسي وفي مدة وجيزة من الزمن.

بالطبع هناك تدريبات وممارسات لاتزال مطلوبة حتى يتم تحسين الأداء بصفة مستمرة بدلا من ان يكون الأمر بمثابة صحوة واهتمام عابر لفترة محددة من الزمن،وفي الواقع ان متطلبات تحسين الأداء بسيطة وليست بالأمر الصعب اطلاقا، فأهم هذه المتطلبات هي أن نجد الفرصة للممارسة والتطبيق فى مواقف وسياقات كثيرة، وهذا متوفر للجميع ويوميا بطبيعة الحال.

إن دليل المفاوض المثالي يقدم لك المواقف الأساسية لعملية التفاوض، ويعرف تلك المهارات ذات الفاعلية في المواقف الحقيقية ويقدم كذلك تلك الأخطاء والممارسات الخاطئة التي يتعين تجنبها.

إننا ننصحك بأن تقوم بتطبيق ما يقدمه هذا الدليل من مفاهيم أساسية في مفاوضاتك اليومية في العمل وفي البيت وفي المجتمع الذي تعيش فيه، ومع زملائك، وسوف تحرز أكثر مما تريده وفي وقت أقل وبمستوى أقل من التوتر عن ذلك المستوى الذي اعتدت عليه من قبل.

في حياتنا اليومية نجري عدداً كبيراً من العمليات التفاوضية تبدأ عند تخفيض جنيه في كيلو البرتقال ولا تنتهي بطلب تخفيض عشرات الألوف من الجنيهات في قيمة منزل العمر، وحتى أفراد أسرتك تدخل في تفاوض معهم حول بعض المطالب الأسرية، وكثير من القرارات الحاسمة في حياتنا كانت نتيجة لحظات تفاوضية حاسمة قصيرة تمتد آثارها لسنوات طويلة، ومن هنا فإن تحسين قدراتنا التفاوضية يعني بالضرورة تحسين حياتنا الشخصية.

في البداية علينا أن ندرك أن «التفاوض» الناجح هو علاقة تعاونية أكثر منها تنافسية، والتفاوض هو علامة لوجود طرفين يرغبان في الاتفاق أكثر من رغبتهما في عدم

الاتفاق، والمفاوض الناجح هو من يضع التفاوض على أساس الربح المشترك (فوز- فوز)، والمفاوض الفاشل يعتقد أن الاتفاق فيه طرف واحد فقط يستحق الفوز.

أهم أبجديات التفاوض تقوم على معرفة المفاوض لأهدافه وتنازلاته، فهو يعرف بالضبط «ماذا يريد»، ويدرك بالضبط حدود «ماذا يقدم»، فهو يدخل التفاوض بهدف أعلى وحد أدنى في كلا الأمرين، والتفاوض يدور بينهما، والمفاوض الفاشل يبدأ بالتفاوض وهو لا يعلم ماذا يريد، ولا يدرك حدود ما يعطي،ومن علامات المفاوض الفاشل تحويله التفاوض إلى «مناظرة» جدلية لا تنتهي إلى نتيجة، والمفاوض الماهر لا ينشغل بالجدال والإقناع بقدر ما ينشغل بتحقيق أهدافه التي يعرفها بوضوح.

كثيراً ما نقبل بحلول متواضعة في التفاوض لأننا لم نعد جيداً لجولة المفاوضات، ودراسة وضع الطرف الثاني، وكيف يفكر ؟ ومن هم المنافسون المؤثرون علي تحسن كثيراً من أدائنا التفاوضي.

هناك نقطة مهمة للغاية في «التفاوض» ولا يتحدث عنها الكثير ممن يُنَظر للتفاوض، وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً عند الطرف الآخر، وغالباً لا يتحدث المفاوضون عن حاجاتهم الداخلية الملحة، ومتى ما قرأت هذه الحاجات فأنت في الطريق الصحيح للفوز بأفضل النتائج.

مهارات فن إتمام الصفقات:

يقول "جيم هينيج" خبير التفاوض العالمي، التفاوض هو واحد من أهم المهارات التى يمكن أن يتعلمها أي شخص، ويمكن أن يصبح تذكرتك للنجاح الباهر والسعادة والرخاء.

إن فن إتمام الصفقات هو أهم مهارة يمكنك أن تتعلمها، سواء كنت مديرا تنفيذيا لأحدي الشركات، أو أبا، أو مدرسا، أو مندوب مبيعات، أو رجل أعمال أو ممرضا أو

محاسبا معتمدا أو محاميا أو سياسيا أو أيا كانت وظيفتك.. فكلنا نتفاوض عدة مرات يوميا في صورة:

- بيع أو شراء سيارتك أو منزلك.
- طلب زيادة في الراتب والتفاوض للحصول على مزايا في العمل.
- التفاوض مع زوجتك حول مكان قضاء الإجازة.
- التفاوض حول تلك الصفقة الكبيرة مع أهم عميل لديك.
- إقناع إبنتك ذات الخمسة أعوام بأن تأكل الخضار.
- فعل أي شئ مع إبنك المراهق.

وبعض هذه المفاوضات سيوفر عليك أو يكلفك مئات، وفي بعض الأحيان مئات الآلاف، من الجنيهات، والبعض الآخر سيبني أو يدمر علاقات لا تقدر بثمن، وأحيانا ما تكون النتائج الأخيرة أكثر أهمية من النتائج الأولي، بغض النظر عن الكثير من الموجود على المحك. وبالتالى سوف نخبرك عن الأشياء التى يجب أن تتعلمها قبل أن تبدأ عملية التفاوض، وتتمثل في ثلاثة أركان:

- قوة الأسئلة.
- مفاتيح الاستماع.
- عوامل القوة.

سوف نتناول تلك الأركان الثلاثة بمزيد من الفحص والتحليل؟

أولا:قوة الأسئلة.. أحكم على الرجل من خلال أسئلته:

يقول الفيلسوف الفرنسي الشهير فولتير :" أحكم على الرجل من خلال أسئلته لا من خلال إجابته"، وهنا **يكون السؤال: لماذا يوجه المفاوض الجيد الأسئلة؟.**

1-لجذب انتباه شخص ما:

فالأسئلة أو بعضها يوجه لمعرفة ما يريده الناس، ولكنهم يواجهون مشكلة ما في الحصول عليه. ويمثل بدء السؤال بـ " إذا ... أو لنفترض أن..." طريقة مناسبة لفعل هذا.

2-للحصول على المعلومات:

ولاشك أن هذه هي أكثر المهام شيوعا للأسئلة : من؟ ماذا؟ لماذا؟ أين؟ متي؟ كيف؟ فالمعرفة تمثل قوة في التفاوض، خاصة معرفة الطرف الآخر واحتياجاته: وجه الأسئلة المناسبة، بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب، ثم استمع بحرص للإجابة؟

3-لإعطاء معلومات:

يقول "جيم هينيج": خلال ندواتي، غالبا ما أسال هذا السؤال : هل تعتقد أنه يمكن لشخص ما أن يوجه سؤالا ليعطي معلومات، ما وظيفته هذا؟. لقد قمت بطرح سؤال كان من شأنه منحهم المعلومات التى أردت أن يعلموا بها، وينبغي أن تستخدم هذا النوع من الأسئلة المانحة للمعلومات والتى توجه ببراعة وذكاء عندما تريد أن تعطي الطرف الآخر معلومة لا يعرفونها.

4-لكسب الوقت أو المماطلة:

في بعض الأحيان، يوجه خبراء التفاوض بعض الأسئلة بغرض كسب المزيد من الوقت، فربما تحتاج إلي مزيد من الوقت للتفكير أو لأي غرض آخر قد يساعدك تضييع الوقت في الحصول عليه.

وتشبه الأسئلة من هذا النوع إلي حد كبير الأسئلة التى توجه بغرض الحصول على معلومات، ولكن مع أختلاف الدوافع.

5-للقيادة أو التأثير عليه:

يمكن أن تمكنك الأسئلة التى يتم توجيهها بمهارة من قيادة تفكير الطرف الآخر في الاتجاه الذي تريده. فبدلا من سرد أو بيع مميزات عرضك، يمكنك استخدام الأسئلة

لجعل الطرف الآخر يكتشف مميزات عرضك بنفسه، ويعد سؤال مثل :" ماذا لو...؟ طريقة ممتازة لقيادة تفكير الطرف الآخر، فالناس يحبون أن يتم توجيههم، ولكن يكرهون أن يؤمروا بما يفعلوا.

6-لتحديد وضع الطرف الآخر:

" في أية مفاوضات توجد بعض الأسئلة المهمة التى يجب استخدامها لتحديد وضع الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتعتبر هذه الأسئلة بطريقة ما، أسئلة للحصول على معلومات ولكنها نوع معين من المعلومات (لاكتشاف مدي اقترابكما من التوصل لاتفاق)، ومن ثم، فهي تنفصل عن الوظائف الأخري للأسئلة.ولكي تضحي مفاوضا جيدا أبدا في كتابة قائمة الأسئلة التى تفيدك عند توجيهها في نوع المفاوضات التى تنخرط فيها عادة.

ثانيا:مفاتيح الاستماع... لسان واحد وأذنين:

يقول الفيلسوف اليوناني "ديو جنيس" أن الله خلق للإنسان لسان واحد وأذنين مما يعني أنه علينا أن نسمع أكثر مما نتحدث، تذكر هذه النصيحة الغالية(أعثر على مفاوض عظيم، وستكون قد عثرت على مستمع رائع)،من المهم جداً أن تسأل الأسئلة المناسبة، ولكن ستصبح هذه الأسئلة بلا فائدة أن لم تستمتع بحرص ومهارة للإجابات.

1-تذكر بأن القدرة على الاستماع مهارة مكتسبة، فهي شئ يمكن تعلمه وتحسينه من خلال معرفة وممارسة أساليب الاستماع، وقد تم تخصيص العديد من الكتب والمحاضرات حول العالم لتعلم كيفية تطبيق أساليب الاستماع.كما أن الاستعداد للاستماع، على الجانب الآخر، هو الدور الذي تقوم عليه رغبة المرء ودوافعه، فبدون الرغبة أو الاستعداد للاستماع، سيصبح استماعنا عديم الفعالية، على الرغم من وجود القدرة على الاستماع.

ولا يوجد الدافع أو الاستعداد للاستماع طبيعيا لدي معظم الناس فالغالبية يفضلون التحدث على السماع.

وإليك الطريقة النمطية في التفكير في هذا الأمر: " إذا استطعت أن أصبح مقتنعا في الأشياء التى أقولها، فسيمكنني أن أقنع الطرف الآخر بأمور هو مقتنع بها بالفعل، أو لا يستطيع إلا يهتم لها.

2-إنك بذلك تفترض أنك تعرف متطلبات نجاح هذا التفاوض والوصول إلي الاتفاق، وغالبا ما يكون هذا افتراضا خاطئا، أو في أفضل الحالات غير كامل.

3-ستصب كل تركيزك على ما ستقوله تاليا، ولن تركز على ما يقوله الطرف الآخر.

والخلاصة الهامة هنا هي قم بما يمكنك من بحث قبل بدء التفاوض حتى تستطيع معرفة احتياجات الطرف الآخر، أما عند البدء فإن أفضل أدواتك البحثية هي الاستماع، مصحوبا بتوجيه الأسئلة المؤثرة لمزيد من الاستيعاب لاحتياجات الطرف الآخر، فتلبية هذه الاحتياجات هي السر في معظم المفاوضات الناجحة.

ثالثا:عوامل القوة أن كنت ستلجأ للمواجهة:

هذه جزئية هامة جدا في عالم التفاوض، ويذكرك المؤلف بمقولة الرئيس الأمريكي الأشهر "إبراهام لينكولن" :" إذا كنت ستتعارك، فلا تدعهم يستدرجوك إلي تفاوض. ولكن إذا كنت ستتفاوض، فلا تدعهم يستدرجوك إلي معركة.

بمجرد تحديد الاحتياجات من خلال توجيه الأسئلة والاستماع، تصبح الخطوة التالية هي تحديد قوة كل من الطرفين: وفهم العوامل الهامة للقوة هو أمر ضروري للقيام بهذا، لأن هذه العوامل تمهد الأراضي لتخطيط التفاوض، فإن لم تكن تعرف من يملك القوة وأسباب ذلك فانت خاسر حتى قبل أن تبدأ. وبمعرفة هذه العوامل، سيمكنك أن تحدد قوة الطرف الآخر، وأن تزيد من قوتك للحد الأقصي. ومن خلال وصف كل عامل منها، ستتعلم من خلال الأمثلة كيفية استخدام هذه العوامل لصالحك.

- **قوة البديل:** لا شئ يزيد من قوتك أثناء التفاوض أكثر من أمتلاك بديل جيد قابل للتطبيق. فلا تدخل في أي تفاوض دون أمتلاك بديل واحد قوي على الأقل للمفاوضات الحالية،بعبارة أخري، ماذا ستفعل أن لم تتوصل لاتفاق مع هذا الطرف؟

- **قوة الشرعية:** يمكن أن تمثل قوة الشرعية عاملا أساسيا في النتائج النهائية لأي تفاوض. وغالبا ما يتم الإشارة لها بالمصداقية، ما الذي يجعل للشركة أو المؤسسة أو الفرد شرعية، توجد ثلاثة عوامل على الأقل تسهم في هذا، وهي سجل الإنجازات أو قوة الأداء، قوة الإحالة، قوة اللقب. فاستخدام هذه العوامل لمصلحتك أثناء أعدادك لأي تفاوض.
- **قوة المخاطرة:** يؤثر قدر المخاطرة التى تستطيع أن يتحملها أو يرغي في القيام بها أي من الطرفين بشكل كبير على تحديد من ستملك القوة وكم القوة التى سيمتلكها أثناء التفاوض.
- **قوة الالتزام:** من المهم للغاية هنا أن تفرق بين نوعي الالتزام، الالتزام بالوصول إلي اتفاق، والالتزام بموقفك،يمثل الالتزام بالتوصل إلي اتفاقية أمرا مهما لكل من الطرفين، ولكن كما يقول المفاوض العظيم "هيرب كوهين" يجب أن ترغب في التوصل لاتفاق .. لكن ليس بشكل مبالغ.. وبالتأكيد ينطبق هذا على رغبتنا في التوصل لاتفاق من نوع ما.
- **قوة الخبير:** إذا كنت لا تمتلك قوة المعرفة، استخدم قوة الخبير.
- **قوة المكافأة** (أو العقاب): حتى وأن كنت في موقف ضعف، فأبحث عن المواقف التى تمنحك القدرة على المكافأة أو العقاب.
- **قوة الوقت (أو المواعيد النهائية):** في أية عملية تفاوضية تقريبا، يكون الشخص المقيد بموعد نهائي لتنفيذ شئ ما في الموقف الأضعف، فعندما تكون مجبرا على القيام بشئ ما في وقت محدد، فغالبا لن يكون أمامك سوي تقديم التنازلات، وعلى الجانب الآخر، إن كان لديك متسع من الوقت، فلن تكون هناك حاجة ملحة أو أسباب تضطرك للتسرع في القيام بالأمور.
- **قوة التصور:** لا يهم هنا من يمتلك القوة، ولكن من يتصور الآخرون أنه يمتلك القوة. أحرص على إلا تتصور في الطرف الآخر قوة أكبر من التى يمتلكها بالفعل. إبحث

واستعلم عن الطرف الآخر قبل التفاوض معه. واسأل.. اسأل.. اسأل أثناء التفاوض فالمعرفة من العوامل المؤثرة بشكل كبير جداً في نجاح التفاوض. أفتخر بكل القوي التى تملكها، ولا تغال في تقدير قوة الطرف الآخر. فلا يهم من يمتلك القوة، ولكن من يتصور الآخرون أنه يمتلك القوة.

- **قوة العلاقات (أو الشراكة):** يقول المؤلف أنني أؤمن بأن قوة العلاقة هي أهم العوامل في العديد من عمليات التفاوض التى تجري في عصرنا الحالي، ومع مكل عام يمر أومن بأن أهمية قوة العلاقات تزداد خاصة في عمليات التفاوض الطويلة، أو عندما يكون ضروريا أن يتم استكمال التفاوض مع نفس الأشخاص.

قدم وأحصل على تنازلات:

بعد تحديد الاحتياجات من خلال الأسئلة والاستماع الفعال، وبعد فهم توازن القوة، سننتقل إلي الخطوة التالية للتفاوض(كيف يمكن أن نطلب ونحصل على التنازلات التى نريدها)؟ كيف يمكننا أن نتقدم تنازلات معقولة دون التخلي عن الشحنة كلها؟ كيف يمكننا أن نجعل الطرف الآخر يشعر بالراحة أثناء تقديم التنازلات؟

يمثل عرضك الافتتاحي عاملا مهما جداً في أية مفاوضات تخوضها، وتتلازم بشكل مباشر مع النتائج النهائية، وينبغي أن يكون عرضك الافتتاحي عاليا (أو قليلا) قدر الإمكان، دون أن يراك الطرف الآخر كشخص غير واقعي، ويمكن أظهار العرض غير الواقعي على أنه واقعي من خلال دعمه ببعض الحقائق والأفكار المنطقية الراسخة.

وإذا كنت تمتلك متسعا من الوقت، فلا تكن أول من يبدأ التنازلات، فدائما ما يكون هذا في صالحك، لأن الوقت قوة. وعندما تشعر بأنه من اللازم أن تقدم تنازلات، فابدأ بتقديم التنازلات التى تكلفك القليل، ويراها الطرف الآخر ذات قيمة، وقبل أن تقدم أية تنازلات، اسأل :(فعلت(أ) من أجلك،فهل تفعل (ب) من أجلي."

إن أفضل وقت للحصول على تنازلات هو الوقت الذي يطلب فيك منه تقديم تنازل، بعبارة أخري، لا تقدم تنازلات دون أن تطلب تنازلات مقابلها حتى وأن كان التنازل المطلوب مجرد " أمر افتراضي" يتم تقديمه في وقت لاحق. وهذا هو قانون تبادل المنفعة، أي توقع الناس الحصول على قيمة في مقابل قيمة.

لا تقبل العرض الأول إلا نادرا، فعليا، يمكن لأي مفاوض الحصول على بعض التنازلات، لذا أبدا كل عملية التفاوض بأن تقول لنفسك "أن كل مفاوض سوف يتنازل عن شئ ما، وفي 99% من الحالات، ستكون هذه المقولة صحيحة، ومن خلال عدم قبولك للعرض الأول وبحثك الخلاق عن مجالات أخري للتنازل، أنما تفتح عقلك وتفتح عقل الطرف الآخر لكل الاحتمالات، وتذكر مبدأ رئيسى قي التفاوض،: إن لم تطلب شيئا لن تحصل عليه.

التفاوض من موقف صعب:

يقول المفاوض الشهير "هيربرت هامفري" أن التفاوض يشبه قيام طرفين متصارعين بعبور النهر سيرا على صخور زلقه، أنها مخاطرة كبيرة، ولكنها الطريقة الوحيدة لعبور النهر.

وهنا فإنك سواء أحببت ذلك أم لا؟ فأحيانا نجد أنفسنا في موقف تفاوض ضعيف، ولا أحد يستمتع كونه في موضع ضعف، إلا المفاوضون العظماء بالفعل، فهم يرحبون بالفرصة وكأنها تجد شخص.

فتعلم منهم إذ يمكنك أنت أيضا أن تصبح أستاذا في التفاوض من موضع ضعف، على أنه يتوجب عليك أن تلتزم بتوجه إيجابي، فمن أكثر الأخطاء فداحة في عواقبها في التفاوض، الاستخفاف بقدراتك، فموقفك في الكثير من الحالات لا يكون ضعيفا بالقدر الذي تظنه.. لماذا؟

لإنك تعلم تماما مواطن ضعفك، التى على الأغلب لا يعرفها الطرف الآخر، أو على الأقل لا يعرفها كلها. وبالمثل، فأنت تعرف مواطن قوتهم، ولكن ربما لا تعرف مواطن ضعفهم.

وبوضع هذه الأفكار في الاعتبار، يمكن أن يسهم التوجه الإيجابي بشكل كبير في تقوية مواطن الضعف، ويعلم المفاوضن العظماء أنهم يستطيعون التغلب على مواطن الضعف، وغالبا ما يفعلون ذلك.

هنا يجب أن تستخدم فلسفة ومصطلحات الشراكة، وهنا يتوجب عليك أن تذكر **المبادئ الثمانية للشراكة** واستخدمها لتقوية موقفك الضعيف وهى:

- تعامل وكأن العلاقة ستدوم إلي الأبد.
- تفهم الاحتياجات والرغبات الخاصة بالطرف الآخر والخاصة بك.
- تبين توجها جماعيا (هم)، بدلا من تبني توجه فردي (انت.(
- تعامل مع المشاعر وكأنها حقائق.
- لا تأخذ الأمور على محمل شخصي.
- استخدم قوتك لبناء علاقات قوية.
- كن صادقا ومنفتحا في تعاملاتك.
- حدد مقدما كيفية حل الخلافات بالإضافة إلي ذلك أبدأ التفاوض بعبارة تمهد الأرض لمناخ إيجابي ومن الطرق الأخري لتقوية موقف ضعيف أن تنظر إلي إطار زمني أوسع أو إلي منظور أكبر.

التعامل مع المفاوضين صعبي المراسي:

ذات مرة قال الرئيس الأمريكي "جون كينيدي" دعنا لا نتفاوض بدافع الخوف،ولكن دعنا لا نخشي التفاوض مع الأشخاص صعاب المراسي، نحن جميعا نواجههم أن عاجلا أم آجلا .

ـ المفاوضون الانفعاليون، أو غير المنطقيين، أو غير العقلانيين، عادة وليس دائما، ما تظهر هذه السمات الشخصية في المواقف المليئة بالضيق، أو الضغط، أو مستويات التوتر المرتفعة بشكل غير عادي، حيث لا يهتم الطرف الآخر كثيرا بـ "تحقيق الفوز لجميع الأطراف، أو العلاقات معه، ويصبح كل ما يريده هو الحصول على أفضل صفقه يمكنه الحصول عليه.

لا تشعر بالأحباط عندما تجد نفسك مضطرا للتفاوض مع شخص من هؤلاء، ولا تفقد صوابك أو اتزانك، ففي بعض الأحيان يكون ذلك مجرد نوع من الأساليب التى يعتقدون أنها ستؤثر عليك.

كل ما هنالك أنهم يحاولون فقط مضايقتك، فلا تجعلهم ينجحوا في استدراجك للعبتهم.

لا ترد على الإساءة بإساءة إلا نادرا، فعادة تحارب النار بالماء لا بالنار، ولقد تعلم المفاوضون الجيدون ألا يقعوا في فخ الرد على التصرفات العدائية بمثلها،ولعل من أكثر المناهج فعالية في هذا الصدد أن تبحث عن سبب هذه العدائية، وتحاول معالجته من الأساس، وإذا كان ضروريا أسمح للطرف الآخر بالتنفيس عما بداخله، حتى تزول كل المشاعر العدائية التى بداخله.

لا توجه إنذارات إلا نادرا، فعادة ما يضعك الإنذار أو يضع الطرف الآخر في مأزق، فهو يجعل تقديم التنازلات والحفاظ على ماء الوجه لك أو للطرف الآخر أمرا صعبا جداً، على سبيل المثال، عليك أن تتجنب توجيه أسئلة، أو التلفظ بعبارات مثل الآتية:

هل هذا هو عرضك النهائي: عندما يقول الطرف الآخر نعم، تكون قد وضعته في مأزق، فقد جعلت من المستحيل أن يتقدم الطرف الآخر بالمزيد من التنازلات لأنك شجعتنه بقوة على قول "نعم"، هذا هو عرضى النهائي، والخلاصة هي أن المفاوض الماهر يعلم كيف يساعد نفسه والطرف الآخر في الحفاظ على "ماء الوجه" عندما يوضع في مأزق.

البدائل المتاحة عند مأزق التفاوض:

من المؤكد أنك مررت بمواقف خيل إليك فيها أنك وصلت إلي طريق مسدود وأنه عليك إنهاء التفاوض.

لكن تذكر أن المفاوضين العظماء لا ينهوون المفاوضات دون استنفاذ كل الاحتمالات الممكنة، وإليك عددا منها، يمكن استخدامها للتغلب على المآزق:

- **تغيير الأماكن:** عادة ما يمكن أن يساعد تغيير المكان على تحفيز الإبداع، فعندما تواجه موقفا متأزما، حاول تغيير المكان الذي تجلس فيه والإضاءة وأشكال وأحجام المنضدة، ويمكن أن تساعدك هذه التغييرات البسيطة على التغلب على المأزق الذي تواجه.
- **تغيير المواصفات:** يمكن أن تمنحك إعادة تنظيم مواصفات أو بنود الاتفاق بديلا مبتكرا في المواقف المتأزمة، كيف يمكنك تغيير بنود الاتفاق لتحقيق ميزة متبادلة؟ كن مبدعا وأجعل عقلك متفتحا.
- **تغيير المفاوض أو عضو في الفريق:** لاشك أن إضافة شخصية جديدة للمفاوضات يمكن أن يمدك بمنهج جديد ومبتكر في التفاوض. بل أنها في الواقع تتيح لك بدء المفاوضات بشكل جديد. ومن المهم جدا أختيار هذه الشخصية بعناية فائقة. ما الذي يجب تحقيقه للخروج من المأزق؟ اختيار الشخص بعناية، واضعا في الاعتبار أسلوبه في التفاوض وخبراته ومصداقيته.
- **الإيجاز أو التلخيص:** أن التفاوض غالبا ما يكون عملية تفصيلية معقدة، فعندما تصل لطريق مسدود، قد تساعدك العودة للوراء ومراجعة التقدم والاتفاقيات التى حققها حتى هذه اللحظة، وغالبا ما ستشجعك رؤية النجاح الذي حققته، وتعيد شحن قوتك الدافعة.
- **أطرح قضية أخري:** عندما يصل التفاوض لطريق مسدود، يميل الانتقال لقضية أخري مؤقتا تقنية رائعة جدا، انتقل لقضية أخري من المرجح أن تحرز فيها اتفاقا سريعا،

ومرة أخري، أن هذا يعيد لك القوة الدافعة التى فقدتها مؤقتا بسبب الطريق المسدود الذي وصلت إليه المفاوضات.

- **اقترح تنازلا مشروطا**: عند الوصول لطريق مسدود، فكر في تقديم تنازل مشروط، حيث توافق على التنازل عن شئ مقابل تنازل الطرف الآخر عن شئ بالمقابل، وأثناء دراستك لتقديم هذا التنازل المشروط، تذكر مفهوم القيمة النسبية، وببساطة، تعني القيمة النسبية أنه يمكن أن يكون لشئ معين أثناء التفاوض قيم مختلفة بالنسبة لكل طرف من الأطراف، ماذا استقطعت أن تتنازل عن شئ ذي قيمة منخفضة نسبيا بالنسبة لك وقيمة كبيرة بالنسبة للطرف الآخر، فقد نجحت في القيام بتنازل يحقق منفعة للطرفين، والعكس صحيح أيضا بالتأكيد.
- **تعرف وعبر عن المشاعر:** تعد هذه التقنية رائعة يستخدمها أولئك الذين يتفهموم مدي أهمية الدور الذي تلعبه العواطف في التعامل التجاري ويمكن أن يساعد تعبير كلا الطرفين عن مشاعرها عادة على تصفته الأجواء لتحقيق المزيد من التقدم. تذكر أنه ليس عليك أن توافق أو تصادق على مشاعر الطرف الآخر. فمجرد التعرف على مشاعره يمكن أن يساعدك على أشعار الطرف الآخر بشكل كبير بالمزيد من الراحة.
- **أحضر خبيراً:** يستخدم هذا البديل قوة الخبير في محاولة للتغلب على المواقف المتأزمة أثناء التفاوض، ويمكن أن تمنحك القوة والشرعية اللتان يمدك بهما الخبير الأفضلية أثناء المفاوضات الصعبة، وبالإضافة إلي أفكارهم الجديدة ومصداقيتهم، غالبا ما يمنحك الخبير قوة دفع إضافية.
- **خذ استراحة**: في بعض الأحيان، يمكن أن يساعدك شئ بسيط مثل أخذ استراحة على الاسترخاء والتخلص من التوتر والتفكير بشكل إبداعي صحيح أنك، ربما لن تتلخص من المشكلة، ولكن ربما تختلف طريقتك في التعامل مع المأزق. وربما تتغير طريقة تفكيرك، وطريقة تفكر الطرف الآخر بمرور الوقت، وربما يكون هذا هو ما تحتاج إليه لكسر الجمود، ويجب أن تكون فترة هذه الاستراحة ملائمة للظروف، ولكن في

حدود المعقول. ومع ذلك كلما كانت أطول كان أفضل حتى لو تطلب هذا التأجيل ليوم أو أكثر.

لغة الجسد عند ساعات التفاوض:

يمكن أن تصبح القدرة على قراءة لغة الجسد مصدر قوة لا يقدر بثمن في أي تفاعل، وخاصة عند التفاوض معظم الناس لهم آراء متعارضة حول قيمة قراءة لغة الجسد. فهم أما يتجاهلونها تماما أو يتخذون العديد من القرارات بناء عليها.

والحقيقة هي أننا يجب أن نصل لمنطقة وسط، حيث ندرك أن لغة الجسد تمثل فنا، لا علما، فهي الأداة التي يمكن أن تمدنا بالقليل من الممارسة والدراسة، بمناظر قيمة نستطيع من خلالها التعرف على مشاعر وعمليات تفكير الطرف الآخر. وفي واقع الحال فإنه توجد ثلاثة أسباب مهمة لدراسة لغة الجسد:

1-لملاحظة ما قد يشعر به ويفكر فيه الطرف الآخر.

فقد أشارت الدراسات إلي أنه من الصعب اصطناع لغة الجسد، وأن الشخص البارع في قراءتها يمكن أن يكتسب وسائل رؤية قيمة للطرف الآخر من الداخل. ويمكن أن يكون ما بداخل الطرف الآخر على العكس تماما يصرح به.

2-للتواصل بشكل أكثر فعالية.

تتشكل عملية التواصل من ثلاثة عوامل ـ الكلمات التى تقولها، وكيف تقولها، وما تفعله بجسدك أثناء قولك لها والعاملين الآخيرين، لا يقلان في الأهمية عن اختيار الكلمات.

3-لتعرف كيف تؤثر لغة جسدك على مشاعرك وطريقة تفكيرك.

نحن نميل للشعور والتفكير بالتناسق مع وضعية أجسامنا.

وبشكل عام يوجد العديد من أوجه الشبة بين الثقافات المختلفة في قراءة لغة الجسد، ومع ذلك، يوجد أيضا العديد من الاختلافات الحادة بينها، ويمكن أن يتطلب توضيح أوجه الاختلاف والشبه بين الثقافات فيما يتعلق بقراءة لغة الجسد، تخصيص كتاب

كامل،وفي كل الأحوال فإن المفاوض الماهر المتمرس هو ذاك الذي يستطيع قراءة لغة الجسد وحركات الجسم للذين يتفاوض معهم، وفي ضوء تلك الحركات يحدد كثير من مسار ومصير صفقاته.

أخطاء تجنبها.. تصبح مفاوضا بارعا:

يقول كبار المفاوضين أن القيام بعشرة أشياء صائبة، أثناء التفاوض، قد لا يعوض عن خطأ وحيد تم اقترافه، وعليه تعرف على الأخطاء الشائعة وتجنبها، **ماذا عن أهم تلك الأخطاء؟**

1- الاستخفاف بقوتك أثناء التفاوض. في العديد من الندوات الدراسية التمهيدية التى عقدت في كلية الحقوق بجامعة هارفارد، قدمت الكلية دراسات تؤكد أن معظم المفاوضين يميلون للاستخفاف بقوتهم أثناء التفاوض... لماذا؟ لأنهم واعون جدا لمواطن قصورهم، ولكنهم لا يعون مواطن القصور لدي الطرف الآخر. ومن ثم فإن هناك احتمالية كبري أن يستحق كل مفاوض بقوته اثناء التفاوض.

2-القفز للاستنتاجات: ويعد هذا واحدا من أكثر الأخطاء شيوعا وضع افتراضات بدلا من الحصول على الحقائق كاملة. ومن الأمثلة على هذا افتراض حاجات ورغبات الطرف الآخر، بدلا من الاستقصاء الدقيق من خلال طرح الأسئلة المناسبة لتحديد حاجات ورغبات الطرف الآخر بدقة.

3- عدم تفهم منظور الشخص الآخر: من المؤكد أنك على دراية بالصور أو الرسوم البيانية التى توضح شكلين مختلفين لنفس الشئ والتى تختلف طبقا لمنظور المشاهد. هذا هو الدرس الذي يجب استيعابه.

4-التركيز على الموقف لا على المصالح: كان من أهم النتائج المميزة جدا التى أسفر عنها مشروع جامعة هارفارد للتفاوض أدراك أن واحدا من الأخطاء الشائعة جدا أثناء التفاوض هو التركيز على موقف الطرف الآخر دون محاولة معرفة ما يكمن وراء هذا الموقف، والحاجات والمصالح الحقيقية للطرف الآخر.

5-اتباع القاعدة الذهبية، بدلا من القاعدة البلاتينية: مرة أخري الناس مختلفون، فتعامل معهم بأسلوب مختلف، تعامل معهم بالطريقة التى يحبون أن يعاملوا بها، لا بالطريقة التى تحب أنت أن تعاملهم بها، تذكر : بين توجه "هم" لا "أنت".

6-افتراض أن الكعكة ثابتة، ينظر العديد من المفاوضين إلي التفاوض على أنه كعكة ثابتة، ما أربحه، أنت تخسره، والعكس صحيح، وفي الحقيقة، ليس الحال دائما هكذا، لأنه يوجد العديد من العوامل المتغيرة في المفاوضات، وتختلف القيمة النسبية لكل من هذه العوامل بالنسبة لكل طرف من أطراف التفاوض.

مهارات التفاوض:

هناك مجموعة من المهارات التى يجب أن تتوافر فى الفرد الذى يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزاء من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التى ينبغى على الشخص المتفاوض التحلى بها نوجزها فيما يلى:

أ- مهارة الأخذ والرد: من أهم المهارات التى يجب أن يتصف بها المتفاوض، مهارة تبادل أطراف الحديث بالطريقة السليمة، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام، فلا يطنب ولا يوجز، فلكل مقام مقال، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يفوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى، ويجب أن تتوافر فى المفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة، وأن يكون متمكن من التعبير عن أفكاره بصورة واضحة، وأن يوصل المطلوب للطرف الآخر بيسر وسهولة، وأن يستخدم الألفاظ والمعانى المناسبة فسلاح المفاوض لسانه الفصيح، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه.

ب- حضور البديهة: ومن المهارات الذهنية قدرة المفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة فى المناقشات، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها، لأنه لم يكن يعلم أن الموقف سوف يتطلب تناولها والتعرض لها، وذلك يعنى ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض فى أى وقت، وفى حالة استعداد تام

للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر، فمن أهم صفات المتفاوض الناجح أن يكون ذات حضور بديهة بدرجة كبيرة.

جـ- القدرة على استخدام الذكريات: ومن المهارات الذهنية أيضا التى ينبغى أن يتمكن منها المفاوض، القدرة على استخدام ما ترسب فى الذاكرة من أحداث ومواقف وأقوال وتصريحات، وتاريخ متعاقب، يتعلق بالموضوع الذى يدور حوله التفاوض، بيد أن الذاكرة لكى تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة فى المواقف المختلفة، فإن على المتفاوض أن يخصص وقتا قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض، يكرسه لاستذكار التاريخ الذى يتعلق بالموضوع، الذى يدور حوله المفاوضات، كما يكون خلاله عاكفا على استظهار الأرقام المهمة، والتواريخ التى قد يحتاج إليها كشواهد مهمة فى أثناء المفاوضات، وبذلك يجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال الدراسة للمعلومات التى تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضة بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذى يسعى لتحقيقه.

د- التناغم الوجدانى مع المتفاوضين:ومن المهارات التى تلعب دوراً مهم فى أثناء المفاوضات، خفة الظل، والبراعة فى استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المفاوض إلى شخص كوميدى، أو مهرج فالدعابات التى يستخدمها تكون كالملح على الطعام، الذى يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفر الآكلين من تناوله.

هـ- تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض: من المهارات التى يجب أن يتسلح بها المتفاوض القدرة على تحديد الهدف الرئيسي من المفاوضات، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية، أو المرحلية، ولكن يجب أيضا على المفاوض أن يأخذ الظروف والتطورات التى حدثت وتحدث وسوف تحدث فى اعتباره، بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المفاوض واقفا على أحداث الماضى، وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع الذى يتم التفاوض بإزائه، كان بالتالى أكثر نجاحا وتوفيقا فيما يجريه من مفاوضات، فبناء على الهدف التفاوض يتم

قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسات التفاوض وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته أو نجاحه، ويتم تقسيم الهدف العام للتفاوض إلى أقسام مرحلية وفقا لمدى أهمية كل منها وتحقيق الهدف العام.

و- حسن السير والسلوك: فالمفاوض يجب أن يكون حسن السير والسلوك، ولا تلعب به الأهواء فيصير عرضة لأخذ الرشاوى، ولا يكون شديد القابلية للإيحاء، أو الاقتناع بالحجج البراقة، أو متهاونا بازاء القضايا التفاوضية التى يكون طرفا فيها، يجب أن يتصف المتفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد، حتى يستطيع القيام بدوره التفاوضى بنجاح وفاعلية كاملتين، حيث يرتبط إدارة الحوار التفاوض بمدى ذكاء المفاوض فى تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها وبذلك فاتصاف المتفاوض بالذكاء وحسن السير والسلوك أمر حيوى ولازم لنجاح المفاوضات.

ز- المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات الجديدة: فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة، وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقا على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرات الظروف والأحوال، فالحقيقة أن المرونة والتطور يشكلان عاملا مهما فى تحقيق النجاح فى التفاوض، فالمفاوض الذى يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار فى المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذى يسعى لتحقيقه، ولابد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة.

ح- القدرة على التأثير والإقناع: فكلما كان المفاوض على درجة عالية من التأثير فيمن يتناقش معهم، وعلى مستوى رفيع من الإقناع بالمنطق السديد، وبتقديم الحجج الدامغة فإنه يكون بالتالى قادرا على النجاح فى مهامه التفاوضية، ويتطلب من المتفاوض أن يتصرف بكياسة وأخلاق عالية لأن مهمة المتفاوض هى أن يختار أيسر الطرق وأسهلها للوصول إلى الغاية التى يهدف إليها.

ط- اللياقة والكياسة: تعد طلاقة الحديث ولباقة المفاوض فى إدارة الحوار التفاوضي وكياسته فى حسن اختيار الألفاظ والعبارات التى تعكس الاحترام والود والرغبة

الصـادقة فـى الوصـول إلـى الهدف مـن التفـاوض، فذلك يعد أحد الأسباب والعوامل الرئيسية فى نجاح المفاوض فى تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر فى يقظة تامة، للاستفادة من حواره والحصول على البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر التى يعتمد عليها في حوار التفاوض لتحقيق الهدف الذى يسعى إليه.

ك- قوة التحمل ونضج الشخصية: يجب أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناجحة وجذابة بحيث لا يؤدى إلى نفور المحطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضى وقوة الشخصية تعتمد على إدراك المفاوض أنه الطرف الذى يتفاوض معه هو إنسان، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر، وهذا يعنى أن يدرب نفسه على أن يتحمل الجهد والضغط المتواصل لمدة كبيرة، وتظهر قوة التحمل فى مدى هدوء وقوة أعصاب المتفاوض، ويجب أن يستخدم أيضا الضغط والعصبية ضد الخصم وذلك للضغط عليه لتنفيذ ما يريد من رغبات وهدف يريد تحقيقه من التفاوض.

مبادئ المفاوض الناجح:

تعد هذه المبادئ القاعدة الأساسية التى يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريصاً بشكل عام وتام ، وبحيث يحاول دائماً أن تكون متوفرة لديه،وهى مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضى ، وبكافة جوانبه ولذلك فإن من الأهمية أن نشير إليها ونعرض لها من التفصيل على النحو التالى:

المبدأ الأول : كن على استعداد دائم للتفاوض ، وفى أى وقت :

ومحور هذا المبدأ يقوم على التحفيز الدائم لقدرات المفاوض ، والإنماء المستمر لكل مواهبه وشحذها ، بحيث يظل متأهباً متحفزاً ومستعداً لما يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض من محاولة جره إلى مائدة المفاوضات مستغلاً عنصر جديد إعتقد أنه يمكن الاستفادة به فى العملية التفاوضية.

وعلى هذا الأساس يتطلب التفاوض أن يكون المفاوض على إلمام كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التى تؤثر على القضية التفاوضية، وعلى سير عملية التفاوض ذاتها ، وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة التى لهم مصلحة فى القضية التفاوضية ، خاصة فيما يتصل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح.

ويساعد هذا المبدأ المفاوض على تمكينه من الجلوس إلى مائدة المفاوضات فى أسرع وقت ، وإن لم يكن فوراً ، لأنه ليس من الممكن أن يرفض أى طرف فرصة للتفاوض أتاحها له الطرف الآخر ، خاصة إذا كانت مناسبة ومقبولة ويمكن أن تسفر عن تحقيق مكاسب وبصفة خاصة إذا ما كان الطرف الآخر واقع تحت ضغط ما للجلوس إلى مائدة المفاوضات ومن ثم فإنه يكون مستعداً أكثر لتقديم التنازلات.

المبدأ الثانى : أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً :

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول ، ومحوره إذا لم تكن مستعداً ومؤهلاً للجلوس إلى مائدة المفاوضات ، فإن عليك أن لا تعلن ذلك أبداً ، وإلا استطاع الخصم المفاوض تدميرك تماماً،ولكن ضع من الشروط والعقبات التى تحول دون جلوسك إلى مائدة التفاوض وأنت غير مستعد.

وعلى هذا الأساس أيضاً ينبغى على المفاوض أن يعمل على تنمية قدراته ، وتحفيز مهاراته التفاوضية وتنميتها عن طريق التدريب النظرى والعملى والمعلومات ، وبحيث لا يتم البدء فى جولة تفاوضية بشكل جدى دون إعداد واستعداد كاف لها، وإذا أجبرت على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد، فعلينا التعامل معهم بتكتيكات كسب الوقت ،والتسويف، والإرجاء، حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدى والفعال الذى يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب.

المبدأ الثالث : التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب :

يجب أن يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الأعصاب،وأن يكون بعيداً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له فى كافة الأحوال التوافق النفسى والاتزان العاطفى ، وكلاهما عاملان شديدى الأهمية للمفاوض ، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بأن يصرف عنه أى ميول عدوانية مسبقة ، وكذا أى استعداد للانفعال اللحظى الذى يحدث كرد فعل عشوائى بدون تمييز ، وغالباً ما قد يكون هناك مجالاً فى التفاوض للانفعال المخطط الذى يتم بناء على خطة محكمة يكون الهدف منها إحراج الطرف الآخر وإظهاره بمظهر المتعنت،أو دفع كمية هائلة من المعلومات غير الصحيحة، لتظهر بمظهر المعلومات الحقيقية ويقوم الطرف الآخر بالاعتماد عليها فى استراتيجياته ، معتقداً أنك أدليت بها دون أن تشعر تحت تأثير الانفعال أو الغضب أو فقدان الشعور والأعصاب.

المبدأ الرابع : عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه :

كثيراً ما يتعمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف التى يظهر من خلالها أنه أقل قوة أو أصغر حجماً مما ينبغى بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر ، ومفاجأته للتغلب عليه إذا لزم الأمر وإظهار الفقر من قبيل التواضع وعدم التكبر من قبيل الوازع الدينى ، أو السلوك العقائدى.

ومن ثم فأنه يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته أيا كان حجمه على أنه طرف قوى ولكن من الممكن التغلب عليه ، وهذا يتطلب أيضاً عدم السخرية من هذا الخصم أو التقليل من شأنه وأشعاره دائماً أنه موضع حفاوة وتقدير وأكبار وهو أسلوب يجعله لا يتبين مواضع الضعف ومواطن الخلل وبواعث الزلل الذى يتم من خلالها التغلب عليه.

المبدأ الخامس : لا تتسرع فى اتخاذ قرار ، وأكسب وقتاً للتفكير فيه :

يجب عدم التسرع فى اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض لأى مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر أثناء العملية التفاوضية ، ويجب إخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح

لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشفاف جوانبه الخافية والإحاطة بخباياه وأبعاده حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً ومناسباً تماماً.
ويفضل أن لا يكون قرارك قاطعاً ، بل ضع فى هذا القرار من المرونة التى تمكن من الإفلات من القرار إذا كان القرار غير مناسباً ، ويجب التحذير أن لا تكون هذه المرونة شديدة حتى لا يكون القرار مطاطاً عديم الجدوى ويتصل هذا المبدأ أساساً بعامل الوقت ، حيث يفضل المفاوض الناجح استخدامه فى كسب الوقت حتى تتضح الظروف المحيطة أو يتم إثراء المتغيرات الإيجابية وتقليص أثر المتغيرات السلبية وتحسين الموقف التفاوضى ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف الآخر ، خاصة إذا كان القرار لا يمثل مكسباً حقيقياً كبيراً أو يمكن تأجيله.

المبدأ السادس: أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية:

يرتبط هذا المبدأ أساسا بقدرة المفاوض على الإنصات والترقب والحذر لعل وعسى يستطيع أن يحصل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التى يريدها دون أن يقدم له ما يقابلها.

المبدأ السابع ليست هناك صداقه دائمة ولكن هناك دائما مصالح دائمة:

أن مسألة الصداقة والعداء فى الحياة الإنسانية سواء بين الجماعة أو الدول هى مسالة ظرفية بحتة تستمر باستمرار الظروف وتخفتى باختفائها ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت فأن الوقت كفيل أن يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الأمس عدوا اليوم وعدو ألامس صديق اليوم .
ومن ثم فأن من الضرورى على المفاوض الذكى أن لا يفرط فى الصداقة وأن لا يفرط فى العداء وأن من الواجب عليه دائما أن يكسب صداقات جديدة وأن يخسر عداءات قائمه بتحويلها إلى أطراف محايدة أو أطراف صديقة إذا استطاع ومن ثم فأن من

الضرورى تحديد العلاقة التى تربط بين طرفى الصراع وبناء عليه يتم الاختيار بين أدوات التعاون أو الاستغراق فى أدوات الصراع .

المبدأ الثامن : الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية:

يجب أن يكون المفاوض على إيمان بعدالة وصدق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعى فى تحقيق أهدافه من التفاوض .

ومن ثم تتوفر لديه الرغبة فى النجاح والإصرار على تحقيقه ، وفى الوقت ذاته يمثل هذا حاجز أمان يجعله يرفض أى محاولة للضغط أو الابتزاز من جانب الخصم ،أو حتى للأغراء من جوانب قوى أخرى استطاع الخصم استمالتها إليه ويستمد المفاوض سلامة منطقة وطلاقه حواره من مدي إلمامه بقضيته التفاوضية ومدى وعيه بعدالة القضية ومشروعية مطالبه ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة أو المنفعة التى يستهدف الوصول إليها عن طريق التفاوض .

المبدأ التاسع : الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة:

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة أخرى أساسية (الغموض) حيث يجب أن يكون المفاوض (غامضا) إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الأخر فإذا نجح فى ذلك استطاع أن يشتت جهد هذا الطرف ، ما بين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه .

ومن ثم فأن الخداع والمكر والدهاء ، يقوم أساسا على حجب المعلومات كمرحلة أولى أساسية ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة ثانية وهى كلها من التكتيكات التفاوضية التى تمارس لمنهج الصراع ، على أن يؤخذ فى الحسبان حماية الأسرار ومحاربة أى قصور فى الجهاز الأمنى لحماية المعلومات وتداولها وحفظها واستخدامها .

المبدأ العاشر: لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك:

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب أن تعيها كمفاوض يرغب فى نجاح عمله التفاوضى ، فشفتيك هى حاجز الأمان الوحيد لحفظ أسرارك ، وغيرها لا يوجد بل أن غيرها لا يحفظها لك وسيكون على استعداد لبيع هذه الأسرار لأول مشترى يدفع الثمن المناسب ومن هنا فأن احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتى إلى أقرب الأصدقاء ، ولعل عظمة وقوة تمثال أبو الهول لا تكمن فى حجمه او فى جماله الخارجى بل أنها تكمن فى أنه لا ينطق أو يبوح بأسراره ، ومن ثم اتخذ مثالا شعبيا يطلق على الإنسان الكتوم الذى يحتفظ بأسراره ، وبالتالى لا يعطى لأعدائه فرصة الانقضاض عليه أو معرفة مواطن ضعفه لاستغلالها ضده .

المبدأ الحادى عشر: تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات:

وهذا يستدعى تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم أى الطرف الأخر وعدم الاستغراق فى تبريرها استنادا على التمنيات والأمانى أو على تصورات ومؤشرات غير واقعية أو على الوعود الكاذبة أو على وحى الخيال ، بل يجب أن يتم تحليل كل موقف منها على أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التى لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضى ، ومن ثم يمكنك وضع استراتيجيتك المناسبة ، وسياستك المثلى وتكتيكاتك الفعالة وتكسب الجولات التفاوضية.

المبدأ الثانى عشر : أن نتفاوض من مركز قوة:

وهو من أهم المبادئ التفاوضية ، أن لم يكن أهمها على الإطلاق وعلى القوة هى أمر نسبى تحكمى ، وإدراكى فى الوقت نفسه حيث أن المفاوض الناجح هو الذى يحول كافة نقاط التفويض إلى عناصر قوة بالنسبة له ، بل أن النقاط التى يحسبها الآخرين نقاط ضعف ، يستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها إلى نقاط قوة ويستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية كبرى .

المبدأ الثالث عشر : الإقتناع بالرأى قبل إقناع الآخرين به:

يقوم الحوار التفاوضى على مقارعة الحجة بالحجة والرأى بالرأى ، ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذكى مناقشة الآراء التى يراها مناسبة بينة وبين نفسه أولاً .

المبدأ الرابع عشر:أستخدم الأساليب غير المباشرة فى التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك:

ويعد هذا المبدأ اكثر المبادئ التفاوضية أهمية فالتعامل مع خصم عنيد أو مكابر بصورة مباشرة يجعله اكثر عندا ومكابرة ، ومن ثم فأن على المفاوض الذكى اختيار أساليب تفاوضية لاقناعة بصورة غير مباشرة مثل استخدام الضغط الإعلامى العالمى لتكوين مجموعة قناعات مؤيدة لنا ومستعدة لتبنى وجهة نظرنا واقناع الخصم بها أو ممارسة الضغط التفاوضى على هذا الخصم للاستجابة لمطالبنا المشروعة.

المبدأ الخامس عشر : ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تتبناه:

وهذا يتضمن مجوعة من التكتيكات أهمها:

- أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وأشعاره بأهميته ومن ثم كسب ثقته
- إشعاره بأهمية آرائهم وأننا سعداء بمعرفة خلاصة تجاربهم .
- إبداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التى تهم الطرف الآخر .
- تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر .
- أن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وانك استفدت من أساليب هذا النجاح .

المبدأ السادس عشر : هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح فى التفاوض:

يجب أن يتحلى المفاوض الذكى بهدوء الأعصاب وان يكون دائم الابتسام ليعكس جو من الإشراف والتفاؤل وان لا يظهر أى قلق وان لا يلجا إلى الانفعال او فرض الآراء دون مناقشة من الطرف الآخر.

كما يلزم للمفاوض الذكى أن يكون مدربا ومعدا نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء وأن لا ينفعل مهما كانت شدة هذه المواقف بل أن يكون رشيدا فى قراراته يخضعها للحسابات الدقيقة ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو بديل من البدائل التى عليه الاختيار بينها.

وتعد الابتسامة المرحة أو اللطيفة والدافئة والتى تعكس إشراقا وتفاؤلا ووثوقا واعتزاز بالنفس من أهم واكثر المجالات الإنسانية والشخصية التى يجب على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على أن يحوزها ويحتفظ بها فى كافة الظروف

المبدأ السابع عشر : التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة:

بعد التفاؤل الدائم أحد أسلحة الدفاع التفاوضى الذى به يتم معالجة أى اختراق من جانب الخصم وإعطاء روح التفاؤل لدى أعضاء فريقنا التفاوضى ، وخاصة وان التشاؤم سيكون أداة معول هدم فى تجانس وانسجام أعضاء الفريق وازدياد حالة التوتر والقلق لديهم وأضعاف قدرتهم التفاوضية .

وقد تكون هذه الثورات العارمة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس الفريق لعضو من أعضائه أو من جانب السلطة التى أوفدت الفريق وهذا غالبا ما يحدث لسبب أولا خر وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات برباط الجأش وعدم الانفعال ، بل السكون المطلق والإنصات إليها بأدب بالغ، والهدوء والحذر، والتصرف معها بعقلانية رشيدة ، لعدم تصعيد حالة التوتر أو الانتقال بها إلى جميع أعضاء فريق التفاوض والوصول إلى اللاعودة .

المبدأ الثامن عشر : التجديد المستمر فى طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفى أسلوب عمل الفريق التفاوضى:

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة ،وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة الفنية التى تساعد على كسب المواقف التفاوضية وفى

الوقت نفسه تقضى على الرتابة والسكون والتقليدية التى تتسم وتتصف بها عمليات التفاوض التقليدية ، خاصة أن اعتياد الطرف الآخر على نمط معين من استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح أين ،ومتى ، وكيف ، وبماذا يكسب الموقف التفاوضى ، ومن ثم يكون سهلا عليه ذلك.

المبدأ التاسع عشر : عدم البدء فى الحوار التفاوضى بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدى والعدوان:

كما سبق أن أوضحنا أن التفاوض هو حوار فكرى جاد ، ومعركة ذهنية ذكية وليس من الذكاء بالطبع فى أول جلسات التفاوض إعلان قدرتنا ومعرفتنا التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستخدام تعبيرات الكراهية والتحدى والعدوان ،حيث سينعكس هذا على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً بل قد تدفعه إلى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء إلى الوسائل الأشد عنفاً محل النزاع التفاوضى.

المبدأ العشرون : التحلى بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم فى جميع عمليات التفاوض وفى كافة جلساته الرسمية:

ويستلزم هذا المبدأ أن يكون رجل التفاوض حريصاً على حسن مظهره العام ، وأن يعمل دائماً على الظهور بمظهر أنيق متناسق وقور يضفى عليه هالة من الاحترام والتبجيل والاتزان.

أما إذا كان المفاوض لا يبدى أى اهتمام بمظهره أو بسلوكه أثناء جلسات التفاوض ، كثير الضحك والفكاهة والصياح والضجيج والصخب دون أن يتطلب الموقف التفاوضى ذلك ، فأنه سيكون من الصعب أن يبادله الطرف الآخر الاحترام ، بل سيكون محل ازدراء وسخرية من هذا الطرف ، وبالطبع يصعب أن يكون بينهما أى تفاوض.

المبدأ الحادى والعشرون : الاستمتاع بالعمل التفاوضى:

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفه أو مهنة إلى هواية ، ومن هواية إلى متعه يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعلية ، حيث يصبح النجاح التفاوضى محور اهتمامه ، وتصبح براعة الإبداع التفاوضى صفة مكتسبة ولازمة له كظله.

كما أن شعور رجل التفاوض بأن متعته هى مهنته وهى الحرفة التى يجيدها سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه ،والشحن لأفكاره ،والسعى نحو تنمية قدراته ومهاراته والارتقاء بأدائه التفاوضى استهدافا الوصول إلى الكمال التفاوضى

المبدأالثانى والعشرون:لا يأس فى التفاوض ، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه:

فالتفاوض أيا كانت نتيجته ، فهى نتيجة مؤقتة زمنية ، ومهما كان تشدد الطرف الآخر ومهما كانت قوته وغطرسته فهى أيضاً وقتية وليست دائمة ، بل أن بقائها على نفس القوة أمر مشكوك فيه ، لأن القوة فى حد ذاتها هى قوة وقتيه وليست دائمة ، وأن بقائها واستمرارها مرتين باستمرار وبقاء العوامل التى هى دائمة التغير والتبدل.

المبدأ الثالث والعشرون: عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها:

كثير ما يجنح الطرف الآخر إلى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفى من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقة ، خاصة إذا ما كان متبعاً إحدى استراتيجيات منهج الصراع. ومن ثم يتعين الحرص وعدم الاندفاع العاطفى وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعة حيث قد تكون شرك خادع لاجتذابنا ويكون فيه خسارة عنيفة.

صفات المفاوض الناجح:

في كثيرٍ من الأحيان نجد المفاوضين لا يفلحون في عملية التفاوض حتى مع الدورات العديدة التي يتلقونها، ما السبب يا ترى؟ لماذا نجد بعض المفاوضين أنجح من غيرهم؟ الأسباب كثيرة ومتشعبة، سأقوم بسردها من خلال عناصر رئيسية مع تفصيل كل عنصر على حده ليسهل الفهم والإسترجاع المتناسب مع أجزاء العقل البشري المبني على أساس الإستيعاب الجزئي لا الكلي.

1-الموقف:Attitude

المفاوض الناجح لديه القدرة على تحصيل النتائج الإيجابية بواسطة مواقفه الإيجابية تجاه الطرف الآخر وتفكيره الإيجابي لما يرى ويسمع.

المفاوض الناجح دائماً ينظر إلى نصف الكأس الممتلئ ويتجاهل النصف الفارغ، لابد من إدراك أنَّ كل تفاوض ينتج عنه أحد الإحتمالات التالية:(خسارة– خسارة)،(فوز– خسارة)،(خسارة– فوز)،(فوز– فوز) ، المفاوض الناجح يضع نصب عينيه نتائج (فوز – فوز) عندما يدخل المفاوضات، ولا يرضى بالخسارة لالنفسه ولا للطرف الآخر، ليس من الإحترافية ولا من أخلاقيات العمل والتفاوض أن يشعر الطرف الآخر أو العميل أنه تم خداعه أو التحايل عليه، كما أنَّ أحد الطرفين لن يشعر أنه قد حصل على صفقة جيدة أو أنَّ أحدهم قد حصل على أكثر مما يستحق، هذا لن يجدي لا على المدى القريب ولا البعيد.

2-الخبرة :Experience

بكل تأكيد أنَّ الخبرة تلعب الدور الأهم في فن التفاوض، فالمفاوض الناجح هو المفاوض المحنك صاحب الخبرة ذو الطموح العالي و الفهم الحقيقي لمصادر القوة التفاوضية الثمانية مهما كان موضوع التفاوض، فعليه أن يتمتع بقدرة تحكم بنفسه تحت ضغط المفاوضات ويُبقي ذهنه نقيَّاً مهما إشتدت الوطأة عليه، ويُبقي عقله مُنفتحاً مع مرونة في التعامل، ويُدرك أنَّ التنازل في بعض الأحيان لكسب أمور أكثر

أهمية ليس ضعفاً أو إنهزاماً، فهو لا يقوم بتنازلات كبيرة تفقده معنى التفاوض، وإن تنازل... فهو يتنازل عن الأمور الصغيرة التي لا تُذكر، ويُصورها للطرف الآخر على أنها تنازلات ضخمة لابد من تقديرها، فالتمرس والعمل الطويل يُكسب المفاوض خبرة في إستخدام مصادر القوة الثمانية، و لو خرجنا من النطاق النظري و إنتقلنا إلى النطاق العملي على أرض الواقع لوجدنا أنَّ إستخدام مصادر القوة التفاوضية الثمانية ليس بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى خبرة عملية حقيقية ليتمكن المفاوض من إدارة التفاوض كما ينبغي وفق الأسس و المعايير المهنية العريقة و المُعتَبَرة.

3-التخطيط:Planning

المفاوض الناجح يتجهز لمفاوضاته ويفهمها قبل الوقت المحدد ولا يجعل من نفسه ضحية للوقت، ضعف التخطيط يجعل المفاوض يتنازل عن أمور مهمة وكبيرة بالفعل مما يجعله يندم عليها فيما بعد، لابد من دراسة الأحداث الحقيقية للصفقة وفهمها قبل الشروع في التفاوض، وهذا يتطلب فهم ومراجعة ماضي التعاملات مع العميل، حتى تفهم الأحداث المهمة وتبني عليها خططك، لا تذهب إلى التفاوض وأنت لا تعلم الماضي الحقيقي للتعاملات بين شركتك والعميل.

4-العمل الجماعي :Team Working

العمل الجماعي مع فريق عمل متخصص قبل و بعد عملية التفاوض من الأمور المهمة بكل تأكيد، وهي تعتمد على حجم الصفقة وأهميتها التي من المفترض التفاوض عليها، فلابد من عقد جلسات عصف ذهني داخلية للخروج بأفضل أجندة للتفاوض، فلا ينبغي للمفاوض أن يخطط أو يذهب وحده للتفاوض، على الأقل لابد أن يكون هنالك شخصين آخرين معه، واحد لكتابة النقاط المهمة للإجتماع، والآخر للإستماع ومراقبة الحوار التفاوضي، لأنه غالباً ما يفقد المفاوض الرئيسي التركيز على بعض النقاط المهمة والأمور التي قد تطرأ على النقاش بسبب إنشغاله في تجهيز

الردود، فيقوم المراقب بإبلاغ ملاحظاته للمفاوض في فترات الإستراحة، أو يكتبها مباشرة ويضعها أمامه على ورقة إن كان الأمر طارئاً لا يحتمل التأجيل.

5-الأولوية :Priority

المفاوض الناجح يبحث عن القوة في التفاوض ويبدأ من النقاط الأقوى، لأنه مُدرك لدورة حياة التفاوض من الألف إلى الياء، كما أنه مدرك لنقاط القوة والضعف لدى الطرفين، فهو لا ينبغي له أن يركز على سفاسف الأمور التي لا تجدي نفعاً، لابد له من التركيز على الأمور الكبيرة والمهمة لكلا الطرفين، لابد له من ترتيب أولويات الحوار، وهذا يتطلب تجهيزات مسبقة مع العميل ودراستها مع مديريه وأعضاء فريقه في التفاوض حتى يكون التفاوض مثمراً وذو نتيجة نافعة.

6-الإتصال :Communication

المفاوضات حالها حال إدارة المشروعات والعلوم الإدارية الأخرى، إذ أنَّ الكثير من المفاوضات قد تفشل بسبب سوء التواصل مع العميل، فلابد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر وعلى رأسها حسن الإنصات الذي يمكن المفاوض من القدرة على الفهم وتبادل الحوار، فلابد للمفاوض من أن يضع نفسه في مكان العميل حتى يتفهم موقفه ويقترح عليه حلولاً مُجديَّة إن كان بالمقدور، وهذا كله يتطلب إتقان فنون التواصل مع الإصغاء التام للطرف الآخر والتعبير بشكل محترف مما يجعله يوصل المعلومة إلى العميل دون أدنى مشقة.

7-لغة الجسد :Body Language

من فنون التواصل التي يجب على المفاوض الناجح إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات وتصرفات وإيماءات الطرف الآخر ستمكنك من فهم حالة العميل، بالمقابل، لغة الجسد ستمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبولك له ورغبتك في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي ترى نفسك فيه، أهو موقع قوة أم

ضعف، واعلم عزيزي القارئ أن الدراسات قد أثبتت أنَّ لغة الجسد تُشكل 66% من حجم الإتصال مع العميل، كما يُشكل الإتصال الصوتي27% ،والإتصال اللفظي 7.%

8-الإعتراضات :Objections

لابد للمفاوض المتمكن من إدارة الموانع والإعتراضات التي قد تظهر خلال عملية التفاوض والتي قد تؤثر سلباً على المجريات بحيث تفشل كل محاولات التفاوض، الإستسلام مباشرة دون فهم الأسباب يهدم فكرة التفاوض نفسها ويفقدها معناها، إذ جُعل التفاوض للنقاش والتباحث والإكثار من الأسئلة التفصيلية، فلعل أحد الطرفين متمنع بهدف الحصول على ميزة ما وهو لا يريد أن يقولها صراحة حتى لا تُحسب عليه نقطة، فإذا تابعت معه النقاش ولو كان ذلك في جلسات متعددة، ستعلم منه ما الذي يريده حقاً، ولك أن تُقرر وقتها إن كان شيئاً مهماً لك بالفعل أم لا، لعله شيء بسيط لن يكلفك شيئاً، امنحه إياه واكسب نقاط قوة لصالحك، المفاوض الناجح يعلم أنه كما يأخذ يُعطي، حسب الزمان والمكان والظروف المتاحة، وأحياناً لابد له من أن يُبادر بالعطاء البسيط لكسب ثقة الطرف الآخر وإثبات حسن النية ومدى الجديَّة في التفاوض، التفاوض عملية متبادلة بين الطرفين من ناحية التنازلات حسب تواجد نقاط القوة والضعف لكلا الطرفين. غالباً ما يحدث في المفاوضات عوائق تمنع كلا الطرفين من الوصول إلى إتفاق، وهذا ما يجعل الدورة الحياتية لعملية التفاوض صعبة للغاية، لاحظ أنك تستخدم المصادر الثمانية للقوة التفاوضية بشكل رائع و تتفهم لغة جسد العميل، ومع ذلك مازال هنالك عوائق تمنع من الوصول إلى إتفاق لعقد صفقة، المفاوض الناجح هو الذي عندما يصل إلى مرحلة الإنغلاق والإعتراض من قِبَل الطرف الآخر، يستمر في التفاوض ويصرّ على الوصول إلى إتفاق نهائي ذو معنى، فلابد من أن يستمر في محاورة العميل ويكافح من أجل فهم وجهة نظره، ولماذا هذه العوائق موجودة، هل لأنَّ العميل لديه سعر أفضل؟ أم أنه غير مقتنع بالمنتج؟ أم أنه يعتقد أن الصفقة غير مجدية وليس فيها أي عوامل نجاح لصالحه أو ضرورة حقيقية؟

أم أنَّ الوقت غير مناسب؟ أم أنه لديه موقف ما سلبي تجاه المفاوض؟ من الممكن أن تستمر المفاوضات أياماً طويلة بهدف عقد الصفقة أو الوصول إلى حل بخصوص مشكلة ما، لكن الأمر يتطلب فهم الموانع و الإعتراضات التي تجعل العميل يمتنع عن الوصول إلى حل يرضي الطرفين، كما أنه من الطبيعي في بعض المواقف ألاَّ يصل الطرفان إلى إتفاق، وهذا يحدث حتى مع المفاوض الناجح.

9-البديهة :Intuition

المفاوض الناجح يمتلك سرعة بديهة متميزة وحاضرة دائماً في المواقف المهمة، بعض النقاط في التفاوض تستلزم حضور البديهة التي تُعين على إلتقاط النقاط المهمة بدلاً من السهو عنها أو إغفالها.

10-الثقافة :Culture

بالطبع كما هو الحال في إدارة المشروعات والعلوم الإدارية الأخرى، لابد للمفاوض الناجح من فهم ثقافة الطرف الآخر قبل الحكم على سلوكه وردَّات فعله اللفظية والجسدية، فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالقدرة على التواصل ستتحسن إن إستطاع المفاوض أن يتفهم ثقافة وعادات الطرف الآخر في التعامل مع: (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، الخصوصية، المصطلحات والتعابير، القبول والخضوع ... إلخ فكلما تفهمت ثقافة الطرف الآخر كلما تمكنت من التفاوض بشكل أفضل.

كيف تفاوض بأسلوب حديث:

المفاوضة هي طريقة متحفِّزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما بين طرفين أو أكثر؛ سواء أكانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهي تمكِّن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته.

وغالباً ما يفضي التفاوض إلى نتيجة ترضي كل الأطراف المعنية له وبنسب مختلفة، وهو عادة لا يوجد مقياساً محدَّداً لهذه النسبة، ولكن باتباع خطوات التفاوض الأساسية تصل إلى ما يرضيك ويرضي غيرك.

هذه الخطوات المهمة متمثلة في المهارات والمقاربات الأساسية التي يستخدمها المفاوضون المتمرسون والتي تساعد على إنجاز صفقات أفضل لكل الفرقاء.

نجمل هذه الخطوات في المراحل التالية:

1 ـ الحاجة إلى المفاوضات.

2 ـ فهم أصول المفاوضة.

3 ـ دراسة الأهداف والغايات.

4 ـ على طاولة المفاوضات.

5 ـ الاتصالات.

6 ـ لغة الجسد.

7 ـ الاستراتيجيات والخطط.

8 ـ انجاز الصفقة وتأكيدها.

9 ـ تقييم الأداء ومتابعة النمو.

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل :-

1- الحاجة إلى المفاوضات :

قد لا نحتاج إلى كثير من التفصيل لمعرفة مدى الحاجة إلى المفاوضات في أي مجال تجاري كان لا لشيء إلا أن التفاوض يهدف أولاً وأخيراً للتوصل إلى نتائج مشتركة

ترضي أطراف التفاوض، والتفاوض الناجح عملية قاسية جدا،وتتجلى النتيجة النهائية للمفاوضات الناجحة في الاتفاق.

والواقع أن التقنيات المستخدمة لبلوغ فوائد مشتركة، هي نفسها في كل أساليب التفاوض الفعَّال،إنها تشمل الاتصال الجيد والاصغاء والتحضير والتصميم.والأهم أنها موقف عقلي يؤدي إلى تفادي الأمور السلبية.

2 ـ فهم أصول المفاوضة:

إن الصفقة الجيدة تكون كذلك عندما يشعر كل أطرافها بأنها جيدة.

وهكذا فإن المفاوضة الناجحة هي عملية الحصول على ما تريده من الآخرين، وفي الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه هم،لأن الهدف الإجمالي للمفاوضة هو الحصول على حل مفيد للجميع ومتبادل، مما يعطي الطرفين درجة من الرضى والقبول بها ثم الاتفاق عليها.

ـ والهدف الأول المهم في المفاوضة هو الشعور بالعدل والانصاف.

ـ أما الهدف الثاني فهو الوصول إلى اتفاق ينظر إليه كصفقة عادلة.

ـ المفاوضة على مشروع تنفيذي مشترك: هنا قد تكون أنت الشخص الذي أوجد الفرصة الكبيرة لتطوير أفكار جديدة، بينما يملك شريكك المحتمل القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة وسمعة ممتازة، واستقراراً مالياً،وكذا ينوجد توازن للقوى، لأن كلا الطرفين معه شيء لا يملكه الطرف الآخر وتوجد مصلحة في إقامة تحالف.

3 ـ دراسة الأهداف والغايات:

إن أبرز ما يجب فعله قبل التفاوض هو تخصيص القليل من الوقت الإضافي للأعداد والبحث.

ـ تعتبر كل صفقة استثماراً للمال والمصداقية والفرص، وعليه فإن تخصيص الوقت اللازم مرتبط بقيمة الصفقة.

ـ يعتبر كل اجتماع استثماراً لمصداقيتك وسمعتك مع الزملاء والأصدقاء والشركاء المفاوضين. مما قد يؤثر على مستقبلك المهني.

ـ الوقت والطاقة هما من المصادر النادرة، فالاجتماع بشخصين أو ثلاثة قد يستغرق ساعة واحدة فقط من وقتهم، فيما تحتاج المتابعة والمناقشة وتسجيل النتائج إلى عدة أضعاف ذلك الوقت.

كيف تحدد الأهداف؟ إبدأ من القمة، وحدد ماذا تريد أنت أو مؤسستك تحديده من هذه المفاوضات؟

هذه «الحاجات» هي الأهداف التي ستؤدي لاحقاً إلى مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي ترى أنها تساعدك في بلوغها،ويجب أن تكون الأهداف:

ـ عقلانية ـ هل الرغبة بكسب نقاط أكثر من الفريق الآخر مهما كلَّف الثمن أمر عقلاني؟

ـ متناغمة ـ هل الأهداف المحددة متناغمة مع اهتماماتك ومع بعضها البعض؟

ـ ممكن بلوغها ـ إن تحديد أهداف لا يمكن بلوغها في المفاوضات هو أمر عادي وهو حقاً مضيعة للوقت.

ـ مترابطة ـ يجب أن تكون الأهداف واضحة ما فيه الكفاية لتحويلها إلى خطط عمل.

ـ ممكن قياسها ـ إن كنت لا تستطيع قياس أهدافك كيف ستعرف متى تحققها؟

ما هو المهم بالنسبة إليك غير الثمن؟ ماذا عن الخدمة والنوعية ووقت التسليم؟ حدد وقيم كل واحد من الأهداف الأخرى.

ما هو مستوى الخدمة المقبول وما هو المستوى الذي تود نيله؟ أعثر على طريقة لتحديده.

قد ترغب في معدات موضوعة في الخدمة 97 % من الوقت طوال السنة أو معدات لا تتوقف أبداً عن العمل أكثر من ساعتين،ومهما كنت مفاوضاً ذا خبرة، من الأفضل تدوين أهدافك باختصار على ورقة.

4 ـ على طاولة المفاوضات :

بعد فهم أصول المفاوضة ودراسة الأهداف والغايات جيداً بات أطراف التفاوض على قاب قوسين أو أدنى من الجلوس على طاولة المفاوضات،ولقد عرفنا كيف أن التحضير الجيد ضروري لأي مفاوضات فعّالة، فعلى ماذا تركز أنت على طاولة المفاوضات كي تبقى في المنحى السليم إلى النهاية؟

إن أهم عاملين يجب أن تصب اهتمامك على إدراكهما، هما:

أولاً: إفتتاح الاجتماع.

ثانياً: الكلام والأصغاء.

أولاً: إفتتاح اجتماع المفاوضة:

إن إيجاد الجو الملائم في اجتماع المفاوضة مهم للغاية إذا كان على المراحل اللاحقة منه أن تؤدي إلى اتفاق، وهنا يمكن تمييز المسائل الصعبة دون الوصول إلى جو جامد منذ البداية، وفي حال لم يعرف الفرقاء بعضهم قد تكون الافتتاحية ملائمة لحصول ذلك التعارف وترسيخ جو من الثقة.

كيف يتم ترسيخ العلاقة بين المفاوضين؟ يترافق لقاء الأشخاص لأول مرة باختيار الكلمات والأفعال الملائمة، هذا الاختيار هو شيء مهم إذا حسنت الكيفية التي قام على أساسها.

ويشمل ذلك مخاطبة الآخر باسمه ولقبه والتصافح بالأيدي كتعبير عن العلاقة الجيدة.

جدول الأعمال:غالباً ما يلتقي أطراف التفاوض معاً ـ عند توافر الرغبة في الاجتماع ـ دون أن يكون هناك جدول أعمال مشتركة منذ البداية، وسبب ذلك هو أن كل مفاوض يميل إلى التفكير بجدول أعماله فقط، ويعطيه أهمية فائقة وربما متفوقة على اهتمامات ومصالح الفريق الآخر.

وإذا كان لابد للاجتماع أن يكون توافقياً، عندها يكون من المهم توفير الفرص لكلا الفريقين المشاركين في الاجتماع لوضع جدول الأعمال الخاص بهما، ومن المهم أن

يراجع كل فريق جدول أعمال الفريق الآخر ويجري مقارنة مع جدول أعماله ليعرف ويتوقع سلفاً ما هي المسائل التي ستثار في اجتماع المفاوضة.

ولكن هذا لا يعني أن كل بند في جدول الأعمال أو كل هدف يجب كشفه منذ بداية الاجتماع.

لكن عدم فعل ذلك، قد يدعو إلى التساؤل عن المغزى من إخفاء بعض البنود وهل حصل ذلك بسبب النسيان أو لاستغلال ميزة معينة.

5- الاتصالات:

الاتصالات هي كل ما يتبادله المتفاوضون أثناء مرحلة التفاوض، وهي تضم بالإضافة إلى الإصغاء والكلام - وهو ما تطرقنا له أعلاه - طرح الأسئلة المتعلقة بالمفاوضات.

فما هي الطريقة المثلى لطرح الأسئلة؟ يكتشف المفاوضون الناجحون أموراً كثيرة عن الفريق الآخر قبل الاجتماعات وخلالها،يمكنك طرح أسئلة فعَّالة بالتوازي مع الاتفاق، لكن كن حذراً.

فهذا ليس استجواباً، لاحظ أن المفاوضين الناجحين باستمرار يعتمدون الطريقة المذكورة أدناه بطريقة غير واعية غالباً.

إبدأ بالأسئلة الشاملة، وحاول معرفة كل الخلفية المرتبطة بالفريق الآخر، ثم باشر في الاستعلامات المحددة وناقش المسائل المهمة التي توفر مادة أولية للمقايضة.

6 - لغة الجسد:

تشير العديد من الدراسات إلى أن أكثر من 70 % من الرسائل التي نبعث بها تتم بواسطة الحركات والتعابير والوضعية،هذا بالإضافة إلى الرسائل التي توجه بواسطة نبرة الصوت.

وسواء أكنا نضرب الطاولة بعنف بقبضتنا، أو نوجه نظرة غاضبة أو نبدو مرتبكين، يصعب إنكار أهمية هذا الجانب من الاتصال،والواقع أن المفاوض الذكي يدرك دوماً أهمية لغة الجسد، لكنه لا يركز عليها كثيراً بحيث لا تنتبه إلى ما قيل فعلاً.

أنظر واسمع وفكر في ما يقوله الشخص الآخر، وكيف يقوله وماذا يفعل،وأدرك نفسك جيداً أيضاً.

فإذا تعرفت على توقف في المكان الخطأ أو عبارة تدل على الضعف، إبحث فوراً على طريقة لمقاومة الأثر الناتج،فاللعبة لا تنتهي إلا عند انتهاء الصدام.

واللافت أن العديد من هذه الإشارات لا يتطلب دراسة معمقة لعلم النفس، بل يستلزم الوعي، وبعض الفطرة السليمة لإدراك المعنى، وإضافة إلى الجهوزية لعمل شيء ما بشأن الإشارات المرسلة والمستقبلة.

إن بعض التعابير والحركات تخص ثقافات محددة، فيما البعض الآخر شائع لدى كل الجنس البشري، مثل الابتسام أو الأسنان الكاشفة عن الغضب،قد تكون الابتسامة زائفة وتخفي الغضب والعدوانية.

إلا أنه يصعب التحكم في طريقة وقوفنا وتحريك أيدينا،وهناك طبقة أخرى من إشارات الجسد، ذات رقة أكبر، مثل ضيق العينين وشكل الابتسامة وحتى انقباض بؤبؤ العين، يمكنها أيضاً أن تخفي المشاعر الحقيقية للمفاوض المبتسم،واللافت أن معظم هذه الحركات هي عالمية،فإن استطعنا تفسير هذا التعليق اللاإرادي، يكون موقفنا التفاوضي أقوى.

7- الاستراتيجيات والخطط :

تُعتبر المعضلة الأبدية في العملية التفاوضية، الإشكالية العالقة بين ما إذا كانت تجب المزايدة أو المناقصة.

أولاً: المزايدة:

إن المزايدة الأولى القريبة من حدك الأقصى تهدف إلى إبعاد المنافسين وإجراء المزيد من التفاوض.

مثلاً: «هذا عرضي النهائي وعلينا إنجازه بحلول يوم الجمعة القادم»،لقد قلّصت فرصة إعادة المزايدة وضاعفت خطر خسارة الصفقة،فالفريق الآخر قد لا يؤمن أن هذا هو حدك الأقصى ويزيد من توقعاته.

لذا، عليك إقناعه بأن هذه هي مزايدتك الأخيرة،وتحتاج الفرق المشاركة في معظم المفاوضات إلى ارتياح نفسي لتحسين الصفقة، وهذا سبب لافساح بعض المجال أمام المساومة.

ثانياً: المناقصة:

إن السبب الأساسي الكامن وراء المناقصة هو منحك أفضلية الترقي إلى الأعلى للوصول إلى السعر الأقصى الذي قررت دفعه،والنظرية هنا هي حصولك على نتيجة أفضل.

لكن حين تريد المناقصة، إجعلها في مستوى يمكن الدفاع عنه،هكذا، تتوافق المساومة مع تبرير وتصميم لكيفية تسليمها،قد يشير العرض المتدني إلى علامات محنة لدى الفريق الآخر: لاحق العرض المتدني بهدف الحفاظ على المبادرة،لكن لا تفقد أعصابك! فالفريق الآخر قد يصرف النظر عن عرضك المتدني.

8- إنجاز الصفقة وتأكيدها:

لا يوجد داعٍ لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم نتمكن من ختم هذه المفاوضات وإنهائها باتفاقيات مُرضية،ولكن هنالك الكثير من الأشخاص في عالم التجارة والأعمال يقدمون العروض رغبة في بيع سلعة أو خدمة، أو مشترين يستثمرون الوقت في الاجتماع مع ممثلي مبيعات ولا يصلون إلى نتائج أو توقيع عقود بيع.

والسؤال هنا هو: هل يكتشف هؤلاء، لماذا لم يمكنهم إنجاز صفقة أفضل؟ وهل يمكنهم فعل أي شيء بهذا الخصوص.

غالباً ما يتدرب موظفو المبيعات على إنجاز صفقة البيع بإتباع أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد على ذلك،ولكن إذا كان المفاوضون قد قاموا بمهمتهم جيداً فإن الاجتماع ينتهي تلقائياً إلى نتيجة ما.

وأفضل هذه النتائج تحصل عندما ينجز الفريقان ما إتّفقا على إنجازه (ضمن ثوابت أهدافهم) وكل ما يبقى فعله هو جعل الإتفاق رسمياً.

قد لا يحصل ذلك دائماً وقد يكون من الضروري، في بعض الأحيان، دفع الاجتماع بلطف نحو الخاتمة.

9 ـ تقييم الآداء ومتابعة النمو:

رغم أنه لا فائدة من البكاء على الماضي، لكن ما من شك أنه لا يمكننا التعلّم من الأخطاء السابقة.

والحق أنه من المحتمل أن يرتكب المفاوضون أخطاء من حين لآخر، ولكن ما هو غير قابل للسماح جعل تلك الأخطاء تتكرر.

متابعة النمو:

المفاوضة هي مهارة تطبيقية، وهي تخضع لنفس مزايا المهارات الأخرى ـ بحيث أنها (تصدأ) إذا لم تُستعمل، وتتحسن وتصبح أفضل بالممارسة المتكررة.

وهكذا يوجد عدد من الخطوات التي يمكن للمفاوض اتخاذها لتقوية تلك المهارات، وهي :

1 ـ إستغلال كل فرصة للمفاوضة.

2 ـ التحدث عن المفاوضة مع أشخاص متمرسين داخل وخارج الشركة.

3 ـ القراءة الخاصة بالمفاوضات في:

ـ المقالات الصحفية.

ـ المجلات التجارية (للمصادر التقنية).

ـ الكتب والمقالات.

4 ـ مراجعة الصفقات بعناية وعمق.

5 ـ حضور درس تدريبي يمكّنك من الحصول على تغذية مرتجعة عن أسلوبك ومهاراتك.

في النهاية نقول: إنه نادراً ما تكون الحقيقة مُرضية للنفس،ومن غير المفيد اتباع عملية مراجعة إذا كان الشخص ينوي خداع نفسه، لذلك لابد من التدقيق بالأهداف، خاصة تلك المتعلقة بالفريق الآخر، والتأكد من أنك لن ترتكب الأخطاء ذاتها مرتين.

كيف تتفاوض صامتاً وتحقق أهدافك؟

اعتدنا جميعاً على النظر إلى عملية التفاوض على أنها تتطلب الكثير من الكلام والجدال، وربما أيضاً رفع الصوت والصراخ. كيف لا والتفاوض يوجب علينا إيصال مطالبنا إلى الطرف الآخر، طرح الأدلة المؤيدة لوجهة نظرناً، وتفنيد الحجج المقدمة من الطرف الآخر.

سأطرح عليكم تقنيات ست، ستزيد من فعاليتكم التفاوضية وقوتكم على الإقناع وتحقيق أهدافكم بشكل كبير في حال إتقانكم لها، ودون أن يتطلب ذلك منكم التفوه بأي كلمة،نعم لن تحتاجوا للكلام ولا لرفع صوتكم أبداً، ما تحتاجون إليه فعلاً هو الصمت وبعضاً من لغة الجسد، **إليكم هذه التقنيات الست:**

1-الإجابة المدروسة:

بعد أن يتقدم إليك الطرف الآخر بعرضه، اصمت، نعم اصمت تماماً، لا تظهر أي رد فعل، لا إيجابي ولاسلبي، لا تجب بنعم ولا بلا، أمسك بورقة وقلم ، وتظاهر بأنك تقوم ببعض العمليات الحسابية.

بعد برهة من الوقت أجب الطرف الآخر برفضك لعرضه، سيكون رفضك حينها أكثر إقناعاً، ولن يكون بإمكان الطرف الآخر مجادلتك كثيراً، فأنت قمت بحساباتك وقدرت موقفك وبعدها رفضت عرضه، مما يعني أن رفضك مبني على أسس عقلانية ومنطقية، وأنك لم تتعنت في موقفك، ولم ترفض لمجرد الرفض.

2-لا تقبل العرض الأول أبداً:

جميعنا يبدأ التفاوض بطلب أكثر مما يرغب به أو مما هو مستعد لتقديمه فعلاً، ولم لا، فنحن واثقون من أن الطرف الآخر سيفاوضنا على موقفنا وسيطلب منا تقديم بعض التنازلات، وإن لم يفعل ذلك فهذا يوم حظنا، فقد حظينا بأكثر مما كنا نرغب به.

بناءً على ما سبق، ولو كان العرض المقدم إليك من الطرف الآخر محققاً لأهدافك وطموحاتك، فلا تقبل به، فالطرف الآخر مستعد لتقديم عرض أفضل في أغلب الأحيان،وفي الأحيان الأخرى، ولو لم يكن الطرف الآخر مستعداً لتقديم أي تنازل عن عرضه، مجرد إظهار انزعاجك من هذا العرض وعدم استحسانك له، ومن ثم قبولك به(نظراً لكونه في الحقيقة مرضياً لك منذ البداية)سيجعل الطرف الآخر يخرج من التفاوض وهو يشعر بأنه قد حقق انتصاراً،رغم أنه قد أعطاك ما ترغب به من دون علمه بذلك علماً أنك لو قبلت عرضه منذ البداية، فإن الاتفاق سيتم، ولكن الطرف الآخر سيشعر حينها بشيئ من الحسرة في أنه لم يطلب أكثر مما كان قد طلبه منك، فأنت قبلت بسرعة كبيرة، ربما لأن مهاراتك التفاوضية ضعيفة كما سيظن، مما يعني أنه خسر شيئاً كان يمكنه الحصول عليه لو رفع سقف مطالبه قليلاً. إن خروج الطرف الآخر من التفاوض حزيناً هو آخر ما ترغب به، فالوصول لاتفاق أمر، وتنفيذ هذا الاتفاق أمر آخر، وغالباً ما يساعد في التنفيذ رضا الطرفين عن الاتفاق وسعادتهما به.

3-أظهر الدهشة:

بعد أن يتقدم الطرف الآخر بعرضه إليك، ارفع حواجبك، أظهر دهشتك بما ينبئ عن استغرابك وتعجبك بعدم منطقية العرض المقدم إليك، وأن العرض خارج حدود المعقول لدرجة تعفيك ليس فقط من قبوله، بل حتى من مجرد مناقشته أو الرد عليه، سينتج عن تصرفك هبوط سقف طلبات وتوقعات الطرف الآخر، وسيبدأ بالشك بنفسه وبموقفه، وسيكون أكثر استعداداً لقبول طلباتك وما ترمي إلى تحقيقه من التفاوض.

4-تمسك بموقفك:

بعد أن تقدم عرضك للطرف الآخر، سيحاول الطرف الآخر جهده لجعلك تقدم تنازلات عن عرضك تزيد من مكاسبه التي سيحققها،تمسك بموقفك، لا تستجب لطلباته ولا لمحاولاته، ولو كان عرضك أعلى مما ترغب به تاركاً لنفسك المجال بتقديم بعض التنازلات، قاوم لأطول فترة ممكنة وستزيد من قوة موقفك.

إن تمسكك بموقفك يوحي للطرف الآخر بأن موقفك مدروس بعناية وأنك فعلاً لا تستطيع إجابته لما يرغب به ويطلبه، فإذا كنت تبيع شيئاً مثلاً فإن تمسكك بموقفك يعني بأن تكاليفك ربما تكون عالية بما لا يسمح لك بتقديم سعر أقل، مما يجعله مهيئاً نفسياً لإبرام اتفاق مطابقٍ لعرضك. وهنا وبعد الرفض الطويل، وبعد أن يتعب الطرف الآخر ويمل، قدم له تنازلاً صغيراً فقط، سيشعر حينها بأنه قد حقق انتصاراً كبيراً عليك وأنه قد جلب لنفسه نصراً كان قريباً من المستحيل، وأن ذلك كله عائد لكونه مفاوض بارع متمرس!

5-الزم الصمت:

عند التواصل مع الآخرين، لا نشعر بالارتياح عادةً عندما يسود جوٌ من الصمت المطبق، وغالباً ما نجد أنفسنا نتجه بشكل غير شعوري لملء هذا الصمت بكلامٍ قد يترتب عليه آثار لم نحسب لها حساباً لذلك، أنصحك وفريقك في التفاوض عندما تتفاوضون كمجموعات بالصمت التام عندما يتكلم الطرف الآخر بعرض غير مناسب لكم،سيشعر الطرف الآخر بعدم الارتياح نتيجةً لهذا الصمت، وسيكسر هذا الصمت ببعض العبارات والكلمات. قد تكون هذه الكلمات تنازلاً من طرفه أو قد تشكل معلومات يمكنك الاستفادة منها في تقوية موقفك التفاوضي وفي جر الطرف الآخر للقبول بطلباتك.

6-تصرف متمنعاً:

أظهر للطرف الآخر عدم رغبتك بالتفاوض وعدم تمسكك به (ولو كانت حقيقتك خلاف ذلك). تصرف وكأنك تجهز نفسك لمغادرة المكان دون الوصول لاتفاق.

بمجرد شعور الطرف الآخر بذلك، فإن ذلك سيزيد من تمسكه بالعملية التفاوضية (مفترضين أن الهدف الذي يسعى إليه ذو قيمة بالنسبة له ويصعب عليه الحصول عليه من خلال بدائل أخرى)، وسيكون أكثر استعداداً حينها لتقديم تنازلات أكبر تحقق أهدافك، وذلك لكي يضمن استمرارك في التفاوض.

من أسرار الأشخاص الناجحين:

المجهود الشديد وحده لا يكفي:

هل تذكر كيف كانت تبدأ المذاكرة من أجل الامتحان بعض الطلاب يذاكرون بكلل وملل ولا يؤدون الامتحان بشكل جيد, والبعض الآخر لا يذاكر على الإطلاق تقريبا ويحققون درجات عاليه.

إذا ممكن أن تبذل جهدا هائلا بغير كفاءة وتحصيل على ما تريد.

الغرض مما تفعل هو أن تحقق تقدما لا أن تستهلك نفسك فحسب

الإبداع ينبع من داخلك:

الإبداع لا يأتي مقابل مال أو مكافآت ولكنه يأتي عندما نركز اهتمامنا على شيء معين برغبة منا في ذلك.

وأن المكافآت المالية ليست لها علاقة بقدرة الناس على طرح أفكار مبتكرة والإبداع يكون على الدوام نتاج اهتمام حقيقي للمشكلة.

حقق انتصارات صغيرة :

السعي وراء تحقيق أهدافك يشبه إلى حد كبير تجميع صور متقطعة لتصل إلى الصورة النهائية وبينما تسعى في النهاية إلى تحقيق النتيجة النهائية مازال عليك العمل قطعة بقطعة.

أغتنم البهجة من هذه العملية واستخدم النجاحات الصغيرة التي تحققها في تزويدك بالوقود لمواصلة جهودك المستمرة.

إذا كنت تشك في قدراتك فسوف تفشل...

الثقة تشبه فيروس ينتشر في جسدك كله , إذا كنت تتحلى بها فإنها سوف تصيب كل شيء بطريقة إيجابية وإذا كنت لا تتحلى بها فإنها تحط من قيمة أي شيء تفعله.

حدد أهدافك على الورق:

إن كتابة خططك وأهدافك وأفكارك على الورق تجعلها أكثر واقعية بالنسبة لك إن كل خطوة تأخذها لتحديد ما تريد وتحتاج إلى عمله من أهداف تزيد فرصتك في السعي وراء هذه الأهداف وتحقيقها.

الناجحون لديهم حلم:

يتميز الأشخاص الناجحون بتحديد أهدافهم وغايتهم.

الناجحون لديهم طموح:

فهم يرغبون في تحقيق شيء ما وهم على استعداد للعمل بجد ولديهم رغبة شديدة في النجاح.

لديهم الشجاعة للاعتراف أخطأهم:

فهم يعترفون بأخطائهم ويحاولون تلافيها مستقبلاً فيستفيدوا من أخطائهم خبرات.

يعمل الناجحون ويتعاونوا مع الغير:

أي أنهم اجتماعين ويعملوا مع الغير لتحقيق مرادهم،تفاوض بثقة أو لا تتفاوض أصلاً:

الإبداع ينبع من داخلك فأستكشفه:

كل إنسان يرغب في التفكير في شيء جديد أو يحل مشكلة لا يستطيع أي شخص آخر حلها أو يطرح فكرة قيمة لم يفكر فيها غيره،وإن بعض أصحاب المشاريع يقدم مكافآت مالية لموظفيه على الأفكار الإبداعية ولهذا يجب أن تنهمر فيض من الأفكار الإبداعية المبتكرة أليس كذلك.

وهكذا فإن الإبداع لا يأتي مقابل مال أو مكافآت وإنما يأتي عندما نركز اهتماماتنا على شيء معين لرغبة منا في ذلك، والإبداع لا وطن له ولا حدود ولكن حاول أن تستكشفه أنت.

إننا نصنع النجاح ولا نولد به:

الناجحون يصلون إلى ما وصلوا إليه من النجاح عن طريق أتباع خطة إستراتيجية وإنهم يتعلمون ما يتطلبه الأمر للفوز بالنجاح،إذا سقطت فأنهض وحاول من جديد ولا تبقى حيث سقطت:

أي أنهض وحاول من جديد ولا تكرر الخطأ الذي سقطت من أجله.

ثلاثون طريقة للتأثير بالآخرين :

أصبح التفاوض الاجتماعي والسياسي علما له أصوله ومناهجه ونظرياته وأساليبه، ومع أنه علم جديد آخذ في التشكل،إلا أنه يحظى باهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية، لتعلقه بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل، وتفعيل عملية التواصل داخل المجتمعات وفيما بينها على المستوى العالمي،فقد تشابكت مصالح بني البشر، وأصبحوا يعيشون في قرية كونية واحدة،مع تنوعاتهم المختلفة، واشتداد حدة التنافس فيما بينهم كأفراد ومجتمعات على المواقع والمكاسب والمصالح.

ومما يجعلهم بحاجة أكبر إلى تطوير قدراتهم على التفاهم، والتوفيق بين الإرادات المتنافسة، والتوجهات المختلفة، تجنبا للأزمات، وتفجير الصراعات والنزاعات.

وتنعكس آثار هذا العلم ونتائج بحوثه على ميادين كثيرة من النشاط الإنساني الاجتماعي، حيث يستفيد منه السياسيون في مجال المفاوضات الدبلوماسية، ورجال المال والأعمال في صفقاتهم الاقتصادية، والإداريون لإنجاح مهامهم القيادية، وسائر الحقول والميادين التي تتعدد فيها الإرادات والقوى.

وسوف نستعرض ثلاثون طريقة يستطيع أن يستفيد منها الجميع مهما كان مركزهم الاجتماعي أو العائلي أو الإداري للوصول من خلالها إلى حل لكثير من المشاكل الاجتماعية والأسرية والعملية وهي كما يلي:

1 ـ امتنع من قول الكلام القاسي أو السلبي:

خاصة حينما تُستثار أو تكون منهكًا، إن نجاحك في الامتناع عن هذا في الظروف المذكورة هو شكل راقٍ من ضبط النفس، إننا ننجح في عمل هذا حينما نمتنع من قذف الكلمات التي هي من صنع فورة الهيجان.

2 ـ مارس الصبر مع الآخرين:

في أوقات الضغط النفسي، يكون فقدان الصبر لدينا طافيًا على السطح، متحفِّزًا ليجعلنا نقول ما لا نقصد. وقد يظهر فقدان الصبر على شكل التجهم والتقطيب، وقد لا يكون هذا أفصح من الكلمات، إن الصبر هو التعبير العملي عن الثقة والأمل والحكمة ، وليس الصبر شيئًا سلبيًا، بل هو سلوك عملي، إنه ليس الصمت الغاضب، إنه قبول لحقيقة التقدم والنمو الطبيعي، وفي الحياة مواقف كثيرة تظهر فيها قدرتنا على الصبر، مثل انتظار شخص متأخر، والاستماع الصبور للصغير وهو يفرغ عواطفه برغم إلحاح المشاغل.

3 ـ ميز بين الشخص وسلوكه أو فعاليته :

إن من الواجب أن نبقى على التواصل مع الإنسان على فرض أن له قيمته الذاتية، وهذا لا يعني أن نغض النظر عن سلوكه الخاطئ أو الشائن.

4 ـ قدم خدمات لا يدري أحد أنك أنت الذي قدمتها:

إننا كلما قدمنا أعمالاً طيبة للآخرين دون أن يدروا بمن قدمها فإن شعورنا بقيمتنا الأصلية يزداد، كما يزداد احترام الذات لدينا. كما إن مثل هذه الخدمة هي من أهم عوامل التأثير على الآخرين.

5 ـ ليقع اختيارك على الرد الإيجابي:

لماذا يقصر ما يفعله أكثرنا عما يعمله؟ إن السبب أننا لا نمارس قدرتنا على اختيار استجاباتنا. إن الاختيار يعني أننا نحصل على رؤية للأمر المطروح ثم نقرر ما سنفعله، كما إن الاختيار يعني قبولنا للمسؤولية عن مواقفنا وسلوكنا، وأننا نرفض إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف.

6 ـ حافظ على ما قطعته من وعود:

إن محافظتنا على الوعود تعني أن يكون لنا تأثير على الآخرين. وحتى نعطي الوعود التي سوف نفي بها نحتاج أن نفهم أنفسنا، وهذا يعني أننا نقوم بعملية انتقاء دقيق لما سنعطيه من وعود، إن قدرتنا على إعطاء الوعود والوفاء بها هو أحد مقاييس سلامة شخصيتنا.

7 ـ ركز على دائرة التأثير:

حينما نركز على المجال الذي نستطيع أن نتحكم فيه فإن دائرة تأثيرنا تتوسع. مثال على ذلك: يشكو كثيرون أن رئيسهم في العمل لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذين يشكون قد لا يحاولون أن يعدلوا عرضًا يتوافق مع عقل الرئيس ومشكلاته، بحيث لابد أن يستمع إليه.

8 ـ تمثل قانون الحب:

حينما نتمثل قانون الحب فإننا نشجع الناس على قبول قوانين الحياة، إن الناس لديهم جانب من الليونة في داخلهم، خاصة أولئك الذين يتظاهرون بالشدة. وحينما نعرف كيف نستمع ونصغي إليهم نحصل على تجاوبهم، ويزداد تأثيرنا إذا أبدينا حبًا غير مشروط، أما العلاقات السطحية ومحاولة التحكم فإنها تفقد الناس الثقة،العلاقة: أن تفهم الآخر وتشعر بالاهتمام به.

9 ـ افترض أفضل الاحتمالات في الآخرين:

إن افتراض حسن النية يؤدي إلى نتائج طيبة، وحينما يكون تعاملك مع الآخرين على افتراض أنهم يفعلون أحسن ما لديهم بحسب ما يرون الأمور يعطيك القدرة على أن تستثيرهم على فعل أفضل ما يستطيعون فعله. بينما بالمقابل حينما نجهد لنصنف الآخرين ونصدر عليهم أحكامنا فإن هذا يدل على أننا لا نشعر بالأمان. إن لكل إنسان أبعادًا كثيرة، بعضها ظاهر وأكثرها هاجع كامن، ويميل الناس إلى أن تكون استجابتهم لنا بحسب ما نعتقده عنهم. فلا تسء الظن في الأكثرين بسبب الأقلين.

10 ـ حاول أولاً أن تفهم:

لتكن محاولتك أن تفهم الآخر قبل رغبتك في أن يفهمك الآخر. تقمص دور من أمامك، أي افهم كيف يفكر ولو لبعض الوقت. مثل هذا السلوك يتطلب شجاعة وصبرًا وشعورًا بالأمان.

11 ـ كافئ الكلام والأسئلة المخلصة:

من المؤسف أن الناس يسيئون إلى من يتكلم بانفتاح واستقامة، وأكبر عقبة في العلاقات المثمرة المستقيمة إصدار الأحكام والانتقاد.

12 ـ أشعر الآخر أنك تفهم عليه:

فحين تفعل ذلك تنبني علاقات الثقة في أثناء التواصل، ولكن مثل هذا التجاوب يجب أن يكون موقفًا صادقًا، وليس تلاعبًا بسحنة الوجه والكلام.

13 ـ إذا أساء إليك أحد فكن المبادر بإصلاح العلاقة:

فإن من أحس بالإساءة وانكب بتفكيره عليها سوف يجعل المشكلة تتضخم حتى تخرج عن السيطرة، وحينما تصلح العلاقة فافعل ذلك بطيب نفس، دون أن يكون في قلبك غضب وغيظ.

14 ـ اعترف بأخطائك، واعتذر، واطلب الصفح:

حينما تتأزم العلاقات فعلاً فقد يكون الحل أن نعترف أننا مسؤولون على الأقل عن الأزمة. ولا يكفي أن نشعر هذا في السر، بل كثيرًا ما يكون الحل الوحيد أن نعترف بالخطأ ونعتذر، ولا نقدم أعذارًا ودفاعات.

15 ـ دع الجدال يفرغ نفسه بنفسه:

في حال صدور اتهامات غير مسؤولة وجدال متعنت من الآخر فلا تفعل مثله، دعه يتكلم حتى يفرغ ما في جعبته،استمر في عمل ما عليك عمله بهدوء، وهذا سيجعل الآخر يواجه النتيجة الطبيعية لجداله. أما إذا انسقت إلى دائرة الجدال فإنك ستذوق الحسرة مثلما سيذوقها الآخر، كما أن دخولك في ذلك سوف يهيئ بذور مزيد من التباعد في المستقبل.

16 ـ أعط الأولوية للعلاقة الشخصية:

قد تجد مدير أعمال له نشاط كبير في عمله وفي مساعدة كثير من الناس، ولكنه لم ينجح في تطوير علاقة عميقة مثمرة مع زوجته أو مع أبنائه. إن النجاح في تطوير هذا يتطلب نبلاً في الشخصية وتواضعًا وصبرًا أكثر مما يتطلبه النجاح مع المجتمع. وقد يدافع المرء عن نفسه بقوله إنه أهمل الواحد لينجح مع عدد كبير، وهذا يخفي رغبته في الحصول على التقدير والامتنان.

إننا ندرك أننا بحاجة إلى أن نخصص وقتًا نعطي فيه كل اهتمامنا لشخص محدد.

17 ـ أعد بلا ملل ذكر الجوانب التي تجمع بينك وبين الآخرين :

سلط الضوء على الجوانب التي توحد بينك وبين أصدقائك وعائلتك والعاملين معك. لا تجعل دور المشكلات أكبر من جوانب التوحيد وأعمق المشاعر.

18 ـ اجعل تأثير الآخرين عليك سابقًا على تأثيرك عليهم:

إن تأثيرنا على الآخرين يوازي شعورهم بتأثيرهم علينا. إن اهتمامك بمشكلات الآخر الخاصة تجعله يعلم بتأثرك بشؤونه، وعندها سيفتح لك قلبه بشكل مدهش.

19 ـ تقبل الشخص كما هو:

إن أول خطوة في تغيير الآخر أن تتقبله كما هو. فإذا لم تتقبله فإنه سيتخذ موقفًا دفاعيًا ويتوقف استماعه لك. ولا يعني التقبل أنك تقبل بالعيب الذي لديه، ولكنه يعني إدراك قيمته الأصلية.

20 ـ كن مستعدًا في قلبك وعقلك قبل أن تكون مستعدًا بلسانك:

إن طريقة قولنا للأشياء قد تكون أهم مما نقوله، فقبل أن يعود أطفالك من المدرسة وكل منهم سيعرض حاجاته فكر واضبط نفسك، قرر أن تكون لطيفًا مرحًا، وقرر أن تستمع إليهم بكل اهتمام. وهكذا قبل أن تلقى زوجتك (أو زوجكِ)، راجع قدراتك على أن تدخل على الآخر السرور، مثل هذا القرار سيمكنك من التغلب على عنائك ويستثير قدراتك.

21 ـ تجنب مواقف الهجوم أو الدفاع :

في حالات الخلاف تجنب ما يفعله كثر من الناس حينما يحيلون الخلاف إلى عنف، سواء أكان العنف بالغضب الظاهر أو بالكلام الساخر أو بالعبارات الجارحة أو بالانتقاد. وتجنب كذلك الدفاع سواء أكان بصورة الانسحاب والحسرة، والدليل لكل ذلك هو الحديث الهادف لإنهاء الخلاف.

22 ـ اختر الوقت الصحيح للتعليم:

ليس كل وقت مناسبًا للتعليم، فالناس مستعدون للتعليم حينما لا يشعرون أن هناك ما يهددهم، وحينما لا تكون أنت غاضبًا أو في حالة إحباط، وإنما تظهر احترامًا وعطفًا وتكون أنت في أمان في داخل نفسك، ولا يناسب التعليم كذلك حينما يحتاج الآخر إلى المساعدة، تذكر من جهة أخرى أننا نقوم بالتعليم غير المباشر كل الوقت ؛ لأننا نشع باستمرار ما يدل على حقيقتنا.

23 ـ اتفق مع الآخر على الحدود والقواعد والتوقعات والنتائج:

إن شعورنا بالأمان يرجع إلى حد بعيد إلى شعورنا بالإنصاف والعدل، وبالعكس فإن الحياة يفقد فيها الأمان حينما تكون القواعد والتوقعات مفاجئة مزاجية.

24 ـ لا تستسلم ولا تيأس:

ليس من الرفق بالناس أن نحميهم من نتائج أعمالهم، فمثل هذه الحماية تمكن للسلوك غير المسؤول وتعلم الناس أن يسمحوا لأنفسهم أن تكون رغباتهم هي النظام السائد، ومن جهة أخرى فحينما نتغافل عن محاولات الناس فنحن نثبط محاولاتهم.

25 ـ كن حاضرًا عند مفترقات الطرق:

قد يتخذ من نحبهم ويهمنا أمرهم قرارات لها آثار بعيدة المدى على أساس رؤى انفعالية آنية، فكيف نحميهم؟ إن أول ما علينا فعله أن نفكر قبل أن نبدي رد فعلنا، فلا ننساق وراء الانفعال نحن كذلك، وإلا أضررنا بما لنا من تأثير عليهم، وعلينا ثانيًا أن نعرف أن المشاعر تحرك دوافع الناس أكثر من التفكير، فعلينا أن نتعلم اللغة التي تؤثر فيهم كما نتعلم لغة أجنبية، فلا ندينهم ولا ننبذهم.

26 ـ استخدم كلاً من لغتي المنطق والمشاعر:

إن هاتين اللغتين تختلف إحداهما عن الأخرى كما تختلف اللغة العربية عن الصينية، حينما لا يحدث التواصل الجيد بينك وبين الآخر فامنحه الوقت الكافي وأصغ إليه بإخلاص، وعبر عن مشاعرك بصدق.

27 ـ فوِّض الآخر بالعمل بثقة:

إن تفويضنا الآخر بالعمل ومنحه الثقة ليتصرف يدل على الشجاعة من قبلنا ؛ لأنه سيعمل أخطاء أثناء العمل، وسنتحمل بعض الخطأ نحن ن وإذا أحسن فسيأخذ من سمعتنا وربما ما لنا، ويجب أن يكون التفويض بالاتجاهين، أنت تعطيه المسؤولية، وهو يحمل المسؤولية.

28 ـ أدخل الناس في مشاريع ذات قيمة:

إن مشاركة الإنسان في مشاريع ذات قيمة لـه أثـر حميد علـى نفسيته، ولكـن المشـروع الذي له قيمة عند الرئيس قد لا يكون له قيمة عند المرؤوس، فالمشـروع الـذي لـه قيمـة هـو الـذي يشـارك فيـه الفـرد فـي التخطـيط والتفكيـر،إن كـلاً منـا يحتـاج أن يشـارك فـي رسالة لحياته، وإلا فقدت الحياة معناها. فالحيـاة هـي تـوتر بـين مـا نحـن عليـه وبـين مـا نصبو إليه.

29 ـ دربهم على قانون الحصاد:

لـنعلم مـن حولنـا قـانون إعـداد الأرض ونثـر البـذور والعنايـة بالنبـات وسـقايته وإزالـة الأعشاب الضارة والحصاد، فهذه الطريقة الطبيعية تعلمنا أننا نحصد ما زرعناه.

30 ـ دع النتائج الطبيعية تُعلِّم من حولك السلوك المسؤول:

إن مـن أنفـع مـا نقـوم بـه أن نتـرك النتـائج الطبيعيـة لسـلوك النـاس تعلمهـم السـلوك المسؤول، قد لا يحبـون أن يواجهـوا هذا وقد لا يحبوننـا حينمـا نتـركهم لنتـائج عملـهم، ولكن كسب الشعبية أمر زائـل لا يعتمد عليـه، فلـيكن العدل هو مطلبنـا، وحينمـا نتـرك العدل يأخذ مجراه فإننـا نكون قد منحنـا الآخـرين حبًـا أكثـر مـن عرقلـة طـريق العدل، فترك العدل يترك مجراه الذي يؤمن نموًا سليمًا وأمانًا علـى المدى الطويل.

تقنيات إدراة التفاوض:

هناك تقنيات لإدارة التفاوض نوجزها بالنقاط السبعة التالية وسنتناولها بالشرح:

1. أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه.
2. أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول.
3. لا تقول نعم للعرض الأول مهما يكن.
4. لا تجعل تنازلك الأول كبيراً.
5. لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل.
6. إستخدم تقنية (شخص طيب / شخص شرير).
7. لا تبدأ ولا توافق على تقسيم الفرق المالي.

النقطة الأولى من تقنيات إدارة التفاوض :أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه:

والتي تعد واحدة من أهم تقنيات قوة التفاوض ، وهى أنك لابد من أن تطلب دائماً من الطرف الآخر في جلسة التفاوض الأولية أكثر مما تتوقع الحصول عليه، لأن الأمور المرجو تحصيلها لا تتسنى إلاَّ بذلك، لماذا يجب علي أن أطلب أكثر مما أتوقع الحصول عليه؟ فكر معي في بعض الأسباب التالية:

1. لماذا يجب عليك أن تطلب من البائع خصومات أكثر من التي تتوقع أن تحصل عليها؟
2. لماذا يجب عليك أن تطلب من مديرك أن يمنحك جناحاً ملكياً في الفندق الذي تنزل فيه في رحلات العمل، مع أنك تعتقد أنك ستكون محظوظاً لو حصلت على مكتب خاص لك في عملك؟
3. إذا كنت في مقابلة عمل، لماذا يجب عليك أن تطلب راتباً أكبر مع ميزات إضافية أكثر من التي تعتقد أنه بمقدورهم أن يوفروها؟

4. إذا كنت غير راضٍ عن وجبة الطعام في المطعم، لماذا يجب عليك أن تطلب من مدير المطعم أن يلغي كل الفاتورة، رغم أنك تعلم أنهم سيلغون من الفاتورة الجزء الذي لم يحظى بالرضى؟

وعلى صعيد المال والأعمال، إن كنت رجل مبيعات إسأل نفسك التالي:

1. إذا كنت مقتنعاً أنَّ العميل يرغب في توزيع العطاءات على أكثر من مقاول، لماذا يجب عليك أن تسأله بأن يمنحك كل العطاءات؟
2. لماذا تقدم للعميل قائمة بالأسعار الكاملة لمنتجاتك، رغم أنك تعلم أنها أغلى مما يدفعه العميل؟
3. لماذا يجب عليك أن تطلب من العميل الإستثمار في منتجاتك الباهظة وأنت متأكد من أنه لا يملك ميزانية مالية لذلك وليس من الممكن له أبداً إنفاق تلك المبالغ؟
4. لماذا يجب عليك الإفتراض أنَّ العميل يرغب في تمديد فترة ضمان الخدمات رغم علمك أنه لم يسبق له أن فعل ذلك من قبل؟

إذا أمعنت النظر في الأسئلة السابقة، من المحتمل أن تنتهي ببعض الأسباب المقنعة وراء ذلك، وستتمكن من طلب أكثر مما تتوقع في المفاوضات القادمة، والجواب البديهي أنك بطلبك أكثر مما يتوقع الجميع يجعل لك مجالاً واسعاً في التفاوض، فإذا كنت تبيع، يمكنك دائماً النزول ولا يمكنك أبداً الصعود، وإذا كنت تشتري، فيمكنك دائماً الصعود ولا يمكنك أبداً النزول، ولابد من فهم هذه النظرية بحيث أنه يمكنك أن تطير وتبالغ في المطالب، ولكن يتوجب عليك طلب الحد الأقصى لما هو معقول في موقفك، فأنت لا تريد أن تكون أضحوكة للطرف الآخر أو سبباً في إلغاء المفاوضات قبل شروعها.

لكن ما الذي يجعلك فعلاً تطلب أكثر مما تتوقع في المفاوضات؟ تعال معي لنرى الدوافع الحقيقية وراء هذه التقنية، هنالك مبدأ تفاوضي يقول(كلما قلت معرفتك

بالطرف الآخر، كلما توجب عليك زيادة مطالبك في بدايات التفاوض وذلك لسببين):

1. إذا بدأت التفاوض مع عميل، من الممكن أن تكون إفتراضاتك في غير محلها إذا كنت لا تعرفه ولا تعرف إحتياجاته جيداً، قد يكون على إستعداد لدفع أكثر مما تعتقد، وبالمقابل إذا كنت أنت العميل، فلعل البائع على إستعداد لأخذ أقل بكثير مما تظن.
2. إذا كانت علاقتك بالعميل جديدة، سوف تكون قادراً على تقديم تنازلات أكبر والظهور بمظهر المتعاون، هذا المظهر الذي يحبه العميل كثيراً، لذلك كلما إستطعت معرفة إحتياجات العميل، كلما إستعطت تعديل موقفك التفاوضي، وعلى العكس من ذلك، إذا كان الطرف الآخر لا يعرفك، فمن الممكن أن تكون مطالبه الأولية أكثر إفراطاً وإجحافاً في حقك.

أختم هذه التقنية بنقطة نفسية مهمة، فمن الأسباب التي تجعلك تطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه، هو خلقك لمناخ يشعر فيه الطرف الآخر أنه انتصر عندما بدأت أنت بالتنازل، لأنك إذا ذهبت إلى العميل بأفضل سعر، فلن تترك له أي مجال يشعر من خلاله أنه إنتصر أو حصل على شيء ثمين.

دعونا نلخص النقاط الرئيسية لتقنية (طلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه في إدارة المفاوضات:(

1. من المحتمل أن تحصل فعلاً على ما طلبته من أول مرة.
2. تعطيك مجال أكبر في التفاوض.
3. ترفع من قيمة المنتج في تصور العميل.
4. تمنع إستمرار الإعتراضات أو طُرُق مسدودة.
5. تضفي جواً من النصر لدى الطرف الآخر.

النقطة الثانية من تقنيات إدارة التفاوض: أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول:
ففي وقت عرض المقترحات وبالتحديد عندما يقوم الطرف الآخر بعرض مقترحه، وبدون أن تنطق بكلمة أظهر نوعاً من الدهشة والإنبهار معتمداً على حركات الوجه وإيماءات الجسد، هذا سيعطي إنطباعاً للطرف الآخر أنك تعتقد بأن عرضه ليس منطقياً وغير مقبول من قِبَلِك، فالمفاوضين المحنكين يعلمون تماماً أنه لابد لهم دائماً من إجفال ردة فعلهم الأولى مع إظهار الإنبهار والدهشة لمقترحات الطرف الآخر.
من الممتع في التفاوض أن تفاوض وأنت على دراية بعرض الطرف الآخر، فالتفاوض يبدأ وكلا الطرفين يحاول أن يجعل الطرف الآخر يُلقي بما في جعبته على الطاولة أولاً، ولكن بعد حين لابد لأحد الطرفين أن يُذيب الجليد ويبدأ بالطرح، الإندهاش في ردات الفعل مهمة وحرجة جداً، لأن معظم الأشخاص يؤمنون بما يرون أكثر مما يسمعون، والحاسة البصرية تهيمن على معظم الأشخاص الذين تتعامل معهم أكثر من الحاسة السمعية، فمن الأفضل والأكثر أماناً لك أن تفترض بأن من تفاوضهم هم من البصريين، لأن دراسات البرمجة اللغوية العصبية تشير إلى أنَّ 70% من الناس بصريون.
إستذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول:
1. من المحتمل أن الطرف الآخر لا يتوقع الحصول على ما طلبه من الوهلة الأولى، ولكن إذا لم

تُظهر إندهاشاً وإجفالاً في ردات فعلك على عرضه، فمن المحتمل أن يحصل على ما طلبه بالفعل.
2. تنازل الطرف الآخر عادةً ما يكون بعد إظهار الإندهاش والجفول من قِبَلك، فإذا لم تفعل ،ستمكنه من أن يكون مفاوضاً صارماً.
3. إفترض دائماً بأن الطرف الآخر بصري، ما لم يكن لديك شيء آخر تعلمه عنه يمكنك أن تعتمده.

4. حتى لو لم تكن المفاوضات مع الطرف الآخر وجهاً لوجه، مازال بإمكانك إظهار الإندهاش عبر

المحادثة الهاتفية والتي من الممكن أن تكون فعَّالة جداً أيضاً.

النقطة الثالثة من تقنيات إدارة التفاوض :لا تقل نعم للعرض الأول مهما يكن:

فحتى تكسب مزيداً من السلطة في إدارة التفاوض وتكون مفاوضاً قوياً، إيَّاك أن تقول نعم أو موافق للعرض الأول، لأنَّ هذا القبول السريع سيُطلق وبشكل مباشر فكرتان في ذهن الطرف الآخر سنتطرق لهما لاحقاً، تصور ماذا يمكن أن يحدث في عملية شراء ما، لنقل أنك تفكر في شراء سيارة ثانية، وقد قرأت إعلاناً منشوراً عن بيع سيارة بقيمة 100 ألف جنيه ، والسعر لمواصفات المركبة خيالي ورائع، وأخذك الحماس بحيث أنك هرعت إلى الإتصال بصاحب الإعلان خوفاً من أن يسبقك أحد إليه، وبعد تحديد موعد اللقاء وأنت في الطريق إليه، أخذت تفكر بأنه من الخطأ أن توافق مباشرة على سعر السيارة المعروض، وفي النهاية قررت أن تعرض عليهم مبلغ 80 ألف جنيه وهو الحد الأدنى لما يمكن أن يعكسه ثمن السيارة في السوق لترى ردة فعل البائع على العرض، وفي النهاية وصلت إلى منزل صاحب السيارة وأخذت تقلب النظر فيها وتتفحصها، ومن ثم تفحصت كيفية قيادتها وسيرها وقلت للبائع الذي رافقك في فحص القيادة هو وزوجته: (في الحقيقة هذه ليست السيارة التي أبحث عنها ولكني سأعطيكم مقابلها إن وافقتم 80 ألف جنيه)، وانتظرت بعدها أن ينفجر غضبهم عليك لرخص ما عرضت، ولكن ما حدث فعليَّاً أنَّ البائع نظر إلى زوجته وقال لها: (ماذا تعتقدين يا عزيزتي؟)، ردت الزوجة: (لنوافق على العرض وننتهي من مسألة بيعها)، أليس هذا التبادل يجعلك تقفز من الفرح؟ ألا يسودك إعتقاد في هذه اللحظة أنك لا تصدق فعلاً ما فعلته من إنجاز في رفضك للعرض الأول والذي كنت تعتقد أنه ليس بمقدورك تخفيضه جنيها واحداً؟ما الذي سيخطر ببالك على الفور؟ أعتقد أنك ستفكر وقتها في أمرين إثنين لا ثالث لهما:

1. كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك.
2. شيء ما ليس على ما يرام.

دعونا ننظر في كل من هذه الردود على حدا:

1. ردة الفعل الأولى (كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك :(الشيء الجدير بالإهتمام هنا أنَّ هذا الأمر لا يمتّ للسعر بأي صلة، ولكنه يعتمد على ردة فعل الطرف الآخر – البائع – على العرض، فكر معي، ماذا لو عرضت على صاحب المركبة مبلغ 60 ألف جنيه أو 50 ألف جنيه ، ووافق مباشرة في التو واللحظة؟ ألن تبقى معتقداً أنه كان بمقدورك أن تفاوض أفضل؟ وقس ذلك على تفاوض موظف جديد لراتب وظيفة ما، عندما تحصل على موافقة مباشرة على الراتب الذي طلبت من قِبَل الشركة التي تقابلك، ألن تبقى معتقداً أنه كان بمقدورك أن تصل إلى راتب أفضل؟
2. ردة الفعل الثانية (شيء ما ليس على ما يرام :(عندما تحصل على الموافقة المباشرة من الطرف الآخر، سيخطر ببالك أنَّ هناك شيئاً ما في هذه الصفقة لا تفهمه، ربما بالسيارة شيء رديء وأنت لا تعلم، وتذهب بعدها إلى مركز خدمات المركبات لفحصها فحصاً دقيقاً ولا يظهر بها أي عطل أو خلل، وقد تعلنها بعد ذلك للبيع بما يزيد عن 60 ألف جنيه وتكسب فيها جيداً.

ردود الفعل هذه ستخطر على بال أي شخص إذا قال أو قيل له "نعم" من المرة الأولى للعرض الأول، هذا مبدأ سهل الفهم في التفاوض، ولكن من الصعب أن نتذكره عندما نكون في غمرة التفاوض، فمن الممكن أن تكون قد برمجت نفسك مُسبقاً وشكلت صورة في ذهنك عن كيفية الرد المتوقع من قِبَل الطرف الآخر والتصور بهذا الشكل غاية في الخطورة.

على سبيل المثال، أنت صاحب قطعة أرض تحاول أن تبيعها بأفضل سعر، وقد طلبت فيها 100 ألف جنيه ، وجاءك مشتري يعرض عليك 80 ألف جنيه ، وأنت رفضت الـ 80 ألف جنيه التي عرضها، ونزلت إلى 90 ألف جنيه ، وقد كنت تعتقد أنك من

الممكن أن تنتهي مع المشتري إلى غاية 85 ألف جنيه ولكن تفاجئت أن المشتري وافق فوراً على عرض الـ 90 ألف جنيه ، إعترف أنك مازالت تعتقد بما أنهم قد قفزوا لغاية الـ 90 ألف جنيه هل كان بمقدورك القفز بهم أكثر؟ أو أنَّ هنالك خطب ما قد تغير في سوق العقار وأنا لا أدري به، فمن الممكن أن تكون قطعة الأرض التي عرضتها أصبحت تستحق أكثر من 100 ألف جنيه.

المفاوضون المحنكون حذرون جداً بألاَّ يقعوا في شرك قول كلمة "نعم" بسرعة على العرض الأول أو حتى اللاحق، والتي ستُطلق مباشرة فكرتان في ذهن الطرف الآخر:

1. كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك :المفاوض المحنك لن يقول لأحد عن شعوره بأنه قد خسر في التفاوض، ولكنه سيحفرها في ذهنه معتقداً: في المرة القادمة التي أتعامل فيها مع هذا الشخص، سأكون مفاوضاً صارماً، ولن أترك له أي مال على الطاولة.

2. شيء ما ليس على ما يرام :رفض العرض الأول قد يكون صعباً، لا سيما إذا كنت أنت الشخص الذي يدعو الطرف الآخر منذ أشهر للتفاوض، وعندما كدت أن تفقد الأمل، جاءك الطرف الآخر بعرضه مجيباً دعوتك، فاعلم أنه سيجرب أن ينتزع منك ما يقدر عليه، كن مفاوضاً قوياً وتذكر ألاَّ تقول "نعم" بسرعة.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تقل نعم للعرض الأول مهما يكن):

1. إيَّاك أن تقول "نعم" لعرض الطرف الآخر الأول، لأنها ستُطلق مباشرة فكرتان في ذهنك: (كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك) و (شيء ما ليس على ما يرام).

2. الخطر الكبير يكمن في تشكيلك لصورة مسبقة في ذهنك عن كيفية الرد المتوقع من قِبَل الطرف الآخر على عرضك في حين أنَّ ردوده قد تكون مغايرة بشكل كبير لما توقعت، كن جاهزاً لهذه الإحتمالية، ولا تدعه يأخذك على حين غرة.

التقنية الرابعة من تقنيات إدارة التفاوض :لا تجعل تنازلك الأول كبيراً:

حتى تربح المفاوضات، تعلَّم كيفية تضييق فرص التنازل لديك، كن حذراً في الفترة التفاوضية الممتدة حول السعر، بحيث أنك لا تخلق نمطاً معيَّناً في الطريقة التي تقدم فيها التنازلات. لنقل أنك في مرحلة بيع سيارة مستعملة، وكنت قد ذهبت للتفاوض بسعر 60 ألف جنيه وبإمكانك أن تخفض السعر إلى 55 ألف جنيه كحد أدنى إن إحتاج الأمر ذلك، إذاً أنت تملك خمسة آلاف جنيه رصيد تفاوضي للتنازل، وما يجب الإنتباه إليه أنَّ الطريقة التي سيتم التنازل بها عن الخمسة آلاف جنيه حرجة جداً، فهناك العديد من الأخطاء التي يقع فيها الكثير لابد من تجنبها:

1-المساواة في حجم التنازل :هذا يعني أنَّ تخليك عن الخمسة آلاف جنيه في التفاوض يساوي خمسة أضعاف قيمة الألف جنيه ،تخيل ماذا يعتقد الطرف الآخر عندما تفعل ذلك، فهو لا يعلم رصيدك التفاوضي ولا إلى أي مدى يمكنه دفعك للتنازل، كل ما يعلمه أنه في كل مرة يدفعك فيها للتنازل يحصل على الألف جنيه الأخرى، لذلك سيبقى الطرف الآخر يحاول جاهداً دفعك للتنازل بكل ما أوتي من قوة، وفي الحقيقة من الخطأ أن تجعل تنازلك الثنائي على سبيل المثال مساوٍ لرصيدك التفاوضي كاملاً – الخمسة آلاف جنيه تخيل لو كنت أنت من سيشتري المركبة، وصاحب المركبة أقدم على تنازل بمقدار الألف جنيه ، وعندما ضغطت أنت عليه في التفاوض تنازل عن الألف جنيه أخرى، ألا تراهن أنَّ تنازله القادم سيكون الألف جنيه أيضاً؟

2-التنازل النهائي كبير :لنقل أنك قمت بالتنازل عن ألفان جنيه ومن ثم ألحقتها بالتنازل عن ألف جنيه أخرى، وخلال التفاوض أبلغت الطرف الآخر ما يلي: (هذا هو الحد الأدنى الذي يمكننا الوصول إليه، لا يمكنني التنازل عن جنيه واحد بعد ذلك)، المشكلة هنا أنَّ تنازلك عن الألف جنيه كتنازل نهائي هو تنازل كبير، الإحتمالية الآن أنَّ الطرف الآخر يعتقد جازماً أنَّ تنازلك عن ألفان جنيه ومن ثم إلحاقها بالألف جنيه أخرى سيمكنه من الحصول على مبلغ لا يقل عن 500 جنيه أخرى من رصيدك

التفاوضي، فقال لك: (نحن نقترب من الإتفاق على سعر يرضينا جميعاً إذ إستطعت أن تتنازل عن 500 جنيه أخرى)، أنت بطبيعة الحال رفضت وقلت له أنك لا تستطيع أن تخفض سعرك ولو بـ 100 جنيه ، لأنك قلت له أنَّ هذا هو الحد الأدنى الذي يمكنك الوصول إليه، وردك هذا أدى إلى إنزعاج الطرف الآخر الذي يعتقد أنَّ تنازلك عن مبلغ الألف جنيه يمكنك من التنازل عن مبلغ 100 جنيه تافهة، وأصبح يرى أنك صعب بشكل غير منطقي! إذاً إحترس من أن تجعل تنازلك النهائي كبيراً حتى لا تخلق عدائية لدى الطرف الآخر.

3-لا تضع أبداً رصيدك التفاوضي كله على الطاولة :نموذج آخر من نماذج التفاوض على السعر، وهو أن تضع كل رصيدك التفاوضي الخمسة آلاف جنيه على الطاولة كتنازل واحد وتخبر الطرف الآخر بكل إخلاص: (توفيراً للوقت والجهد، هذا كل ما أستطيع التنازل عنه)، إنَّ التفاوض على السعر بمثل هذه الطريقة يعتبر مشئوماً لا خير فيه، وستفاجأ عزيزي القارئ عندما تعلم أنَّ الغالبية العظمى من المفاوضين الغير محنكين يستخدمون هذه الطريقة في التفاوض على السعر، يقول" روجر داوسون مؤلف كتاب أسرار قوة التفاوض عن هذه الطريقة بأنها(نزع السلاح من جانب واحد) ولعلك ستفكر الآن: (من هو الشخص الذي يعيش على هذه الكرة الأرضية الذي من شأنه أن يكون قادراً على أن يجعلني أقوم بمثل هذا الفعل الغبي؟).

الجواب سهل جداً، شخص ما تفقد مركبتك في الأمس وهاتفك اليوم قائلاً: (أنا بصدد شراء مركبة من ثلاث مركبات متساوية معروضة علي، من ضمنهم مركبتك، وقد جمعت الأسعار النهائية لكل مركبة، وبقي أن أعرف سعرك النهائي الذي يمكنك الوصول إليه حتى يتسنى لي المقارنة بين الأسعار المنافسة وأختار واحدة)، فإذا لم تكن من المفاوضين المهرة، ستفزع وتخفض سعرك حتى العظام، على الرغم من أنَّ المتصل لم يعطي أي ضمان لك أنه لن تكون هنالك جولة تفاوضية أخرى.

4-منح تنازل صغير لجس النبض :إعطاء تنازل صغير في بداية التفاوض لمعرفة ما يمكن أن يحدث يجعلك مغرٍ للطرف الآخر وفريسة سهلة له، بحيث أن تقول للطرف الآخر في بداية التفاوض: (من الممكن أن أعصر نفسي وأمنحك 1000 جنيه خصم من السعر، ولكن هذا حدي الأدنى)، إذا ما رفض الطرف الآخر، ستقول في نفسك: (هذا ليس سهلاً كما إعتقدت)، وتجد نفسك بعدها تعرض 200 جنيه تنازلاً عن السعر الرئيسي، ومع ذلك لم يقبل الطرف الآخر بعرضك لشراء السيارة، فتذهب بجولة أخرى بتنازل 300 جنيه ، ومن ثم 400 جنيه ولم يتبقى لك شيء في رصيدك التفاوضي تفاوض عليه، إذاً أنت أعطيتهم كل شيء، أترى ما الذي فعلته هنا؟ أنت بدأت بتنازل صغير ومن ثم بدأ التنازل يكبر، فبهذه الطريقة لن تفلح في الوصول إلى صفقة، لأنه في كل مرة يسألك الطرف الآخر مزيداً من التنازلات، ما يصب في صالح الطرف الآخر أكثر وأكثر، أنت بهذه الطريقة تبني نمطاً من التوقعات في ذهن الطرف الآخر. فالطريقة المثلى لعرض التنازلات هو أنت تبدأ بتنازل معقول من الممكن أن يضمن لك الصفقة، فمن الممكن أن تكون الـ 400 جنيه ليست بعيدة عن خط المرمى، وتأكد بعدها إذا إضطررت لعرض المزيد من التنازلات المستقبلية، أن تكون أصغر وأصغر، فالتنازل الثاني يكون 300 جنيه ، ثم 200 جنيه ، ومن ثم 100 جنيه ، بتقليص حجم تنازلاتك ستتمكن من إقناع الطرف الآخر أنه قد تمكن فعلاً من دفعك إلى أبعد ما يمكنك الوصول إليه في التنازلات.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تجعل تنازلك الأول كبيراً):

1. طريقتك في التنازل تخلق نمطاً من التوقعات في ذهن الطرف الآخر.
2. لا تجعل رصيدك التفاوضي للتنازل متساوياً، لأن الطرف الآخر سيبقى يدفعك للتنازل أكثر.
3. لا تجعل تنازلك النهائي كبيراً، لأنه يخلق شعوراً عدائياً لدى الطرف الآخر.

4. لا تفصح عن حجم رصيدك التفاوضي للطرف الآخر فقط لأنه يطلب منك العرض النهائي

والأخير، أو لأنه يدعي أنه لا يحب التفاوض.

5. ضيِّق فرص تنازلك حتى تشعر الطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل عرض لديك.

التقنية الخامسة من تقنيات إدارة التفاوض :لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل :

المفاوض المتمكن يعلم أنه في أي وقت يطلب منه الطرف الآخر التنازل في المفاوضات، فإنه يجب عليه تلقائياً أن يطلب شيئاً ما بالمقابل، دعونا ننظر في عدة طرق لاستخدام مناورة المقايضة في التفاوض:

الحالة الأولى :لنقل أنك بعت منزلك وطلب منك المشتري أن ينقل بعض قطع أثاثه إلى مدخل المنزل قبل دخول موعد تسليم المنزل بثلاثة أيام، على الرغم من أنك لا تريد السماح له بالإنتقال إلى المنزل قبل حلول موعد التسليم، إلاَّ أنك ترى أنَّ هنالك ميّزة في السماح له بإستخدام المدخل الخاص بالمنزل، حيث أنك ستحصل على مشاركة عاطفية من قِبَل المشتري تساعدك في تقليل المشكلات والعقبات التي من المرجَّح أن تطفو على السطح لحظة إغلاق الصفقة، إذاً أنت على الأغلب متشجع لهذا التنازل، ولكن عزيزي القارئ أريدك أن تتذكر القاعدة التالية" :مهما كان التنازل صغيراً وبسيطاً الذي يطلبه الطرف الآخر، دائماً أطلب شيئاً بالمقابل"، أخبر المشتري أنك ستناقش طلبه مع عائلتك لترى ماذا يعتقدون إزاءه، واسأله أيضاً: "إذا فعلنا ذلك لك، ماذا ستفعل لنا؟."

الحالة الثانية :إفترض أنك تبيع معدات رافعة للبناء، وقد قمت ببيع صفقة كبيرة لمتجر معدات بناء، وقد تم الإتفاق على موعد التوريد بناءاً على طلب العميل في منتصف شهر أغسطس، أي قبل موعد الإفتتاح بـ 300 يوماً، وبعد ذلك إتصل بك مدير

العمليات لدي العميل وأبلغك بأنهم قد أنهوا أعمال بناء المتجر باكراً، وهم يرغبون الآن بتبكير موعد الإفتتاح ليكون في يوم عيد العمال بداية شهر مايو القادم، ويسألك: ‘‘هل هنالك أي طريقة تمكنك من توريد الرافعات يوم الأربعاء المقبل؟’’، من المحتمل أنك ستسعد في داخلك لهذا الطلب الذي يعني أنك ستحصل على المال أسرع مما توقعت، وتقول في نفسك بالطبع يمكنني ذلك، فالرافعات قابعة في مستودعاتنا ، بل يمكنني توريدها غداً إن شئت’’، وعلى الرغم من رغبتك بقبول ذلك الطلب من العميل، إلاَّ أني مازلت عزيزي القارئ أرغب منك إستخدام مناورة المقايضة في التفاوض، أريدك أن تقول: ‘‘بكل صراحة، أنا لا أدري إن كان بالإمكان توريد الرافعات الأربعاء المقبل، يلزمني أن أتحقق من توفر الرافعات في المستودعات أولاً ومن مواعيد التسليم الأخرى، ولكن إسمح لي أن أسألك: إذا إستطعنا تنفيذ طلبك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟.’’

إعلم عزيزي القارئ أنه واحدة من ثلاثة أشياء ستحدث عندما تسأل شيء بالمقابل:

1-من الممكن الحصول على شيء فوراً :من الممكن لمشتري منزلك أن يزيد الدفعة المالية الأولى، أو أن يشتري أثاثك القديم في المدخل، أما صاحب المتجر سيفكر فيما يمكنه أن يغريك كي تورد الرافعات قبل موعدها، فيقول لك: ‘‘سأطلب من المحاسب أن يحرر لك شيكاً بالمبلغ اليوم’’، أو أهتم بتوريد هذه الرافعات قبل موعدها، وأنا سأقوم بالعمل معك مجدداً عند إفتتاح متجري الجديد في ديسمبر المقبل.’’

2-طلبك لشيء بالمقابل يرفع من قيمة تنازلك :عندما نكون في لحظة التفاوض، لماذا نتجاهل تنازلاتنا؟ دائماً إجعل الصفقة الكبرى تنتج منها، لعلك ستحتاج لها لاحقاً.

بعد شحن مشتري المنزل لأثاثه إلى المدخل ، خرجت معه في جوله حول المنزل وقد لاحظ المشتري أنَّ أحد مفاتيح الإنارة لا يعمل، وقد لاحظت أنَّ المشتري أخذ يتمتم أنه غير راض عما رأى، يمكنك القول: ‘‘هل تعلم كم سببت لنا إزعاجاً عندما أتحنا لك نقل أثاثك إلى المدخل ، لقد فعلناه لأجلك أنت، والآن أريدك أن تتغاضى عن هذه المشكلة

الصغيرة". قد تحتاج في وقت لاحق الذهاب إلى صاحب متجر المعدات لتقول له: "هل تذكر شهر أغسطس الماضي عندما احتجت أن أورد لك الرافعات باكراً؟ هل تعلم كم كان من الصعب إقناع إدارتي على إعادة وضع جدول زمني لجميع الشحنات؟ فعلنا ذلك من أجلك، لذلك لا تجعلني أنتظر نقودي، حرر لي شيكاً بالمبلغ واجعلني أقبض مالي اليوم". عندما ترفع من قيمة تنازلك، يمكنك أن تستفيد منه لاحقاً في المناورات التفاوضية.

3-توقف طاحونة الطلب المستمر في التنازل :هذا هو السبب الرئيسي لاستخدام مناورة المقايضة في التفاوض، فإذا علم الطرف الآخر أنك في كل مرة يطلب فيها تنازلاً من طرفك ستطلب شيئاً بالمقابل، سيتوقف عن طلب المزيد من التنازلات لأنها عملية مكلفة، وبهذا ستتوقف عملية الطحن التفاوضية في طلب المزيد والمزيد من التنازلات.

أرجو منك عزيزي المفاوض إستخدام كلمات مناورة المقايضة حرفياً كما ذكرتها لك دون تغيير، إذا قمت بتغيير كلمة واحدة منها، من الممكن أن تحدث الجملة تغيراً هائلاً في المعنى، على سبيل المثال قمت بتغيير الجملة من" :إذا إستطعنا فعل ذلك لك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟ "إلى" إذا فعلنا ذلك لك، لابد من أن تفعل ذلك لنا"، بهذا التغيير العنيف ستحدث صدىً سلبياً على مجريات التفاوض وتقلب الطاولة عليك، أنت قلبت التفاوض إلى مواجهة قاسية في لحظة حساسة جداً للطرف الآخر الذي يتعرض للضغط ويطلب منك أن تُسدي له خدمة.بالطبع إذا حاولت أن تستفيد من الموقف إيجابياً بطلب شيء بعينه بالمقابل، قد ينفجر التفاوض في وجهك، ولكن عندما تسأل ما يجب عليهم أن يعطوك بالمقابل، لا تتكلم بصيغة الجزم والقدرة، ولكن ناور قائلاً: "أنا لا أعتقد أني قادر على جعل الإدراة توافق على ذلك، إلاَّ إذا كنت موافقاً على دفع نفقات التوريد" أو "إلاَّ إذا كنت جاهزاً على تبكير موعد الدفعات المالية."

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل):

1. دائماً أطلب شيئاً من الطرف الأخر مقابل التنازلات الصغيرة.

2. إستخدم هذا التعبير: "إذا إستطعنا فعل ذلك لك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟."

3. دائماً يمكنك أخذ شيء بالمقابل، أو رفع قيمة تنازلك أمام الطرف الآخر من أجل مقايضة لاحقة.

4. أهم شي أن توقف طاحونة طلب التنازل المستمر من قِبَل الطرف الآخر.

5. لا تغيِّر كلمات طلب المقايضة وتسأل عن شيء بعينه بالمقابل، لأنك ستحول التفاوض إلى مواجهة قاسية.

التقنية السادسة من تقنيات إدارة التفاوض :شخص طيب / شخص شرير:

والتي تعتبر من أفضل تقنيات إدارة التفاوض ومناوراته، وأول من كتب عن هذه التقنية هو الكاتب والروائي الإنجليزي " تشارلز ديكينز1870 – 1812 م" في روايته الشهيرة " توقعات كبيرة."

في المشهد الإفتتاحي للرواية، يكون الشاب بطل الرواية في المقبرة عندما يخرج عليه من بين الضباب رجل شرير كبير الحجم ... مرعب جداً، هذا الرجل سجين ومُدان بجريمة، وقد كانت السلاسل تقيد قدماه. طلب السجين من الشاب أن يذهب إلى القرية ويأتي له بطعام ومِبرَد حتى يتمكن من إزالة السلاسل. لقد كان السجين في معضلة، ولكنه أراد أن يُخيف الشاب ليستجيب إلى طلبه، وبالمقابل يجب على السجين أن لا يضع كثيراً من الضغوط على الشاب حتى لا يتجمد في مكانه من الخوف، أو ينطلق كالسهم ليبلغ شرطة البلدة.

الحلّ لمشكلة السجين هو إستخدام حيلة (شخص طيب / شخص شرير)، فقال السجين ليؤثر على الشاب: "في الحقيقة أنت تروق لي، وإستحالة أن أقوم بأي عمل يؤذيك، ولكن يجب أن أقول لك أنه خلف هذا الضباب يوجد صديق لي ينتظر، ومن الممكن أن

يكون شريراً ومؤذياً، وأنا وحدي من يستطيع التصدي له والتحكم به، فإذا لم تساعدني لكي أتحرر من هذه السلاسل، فمن الممكن أن يقوم صديقي بمطاردتك، لذلك يجب عليك مساعدتي، هل أنت تفهمني؟ " (شخص طيب / شخص شرير) حيلة أكثر من رائعة لوضع العبء على الطرف الآخر وبدون مواجهة أو عداوة.

أنا متأكد عزيزي القارئ من أنك قد شاهدت مثل تلك الحيل في أفلام هوليود البوليسية، مذنب يؤتى به إلى قسم الشرطة، ويقوم الشرطي الأول بإستجوابه بإنتظام وبكل خشونة وقساوة مع نظرات وضيعة وحاقدة، كما تتوالى التهديدات على المتهم بما سيلحقه من عقوبات إذا لم يُقر ويعترف، ومن ثم ينسحب الشرطي الأول من غرفة التحقيق بسبب هاتف جاءه، وبعدها وبثوان معدودة، يأتي الشرطي الثاني اللطيف وبكل رقة يعرض على المتهم سيجارة وكوب من القهوة، مع نظرات رحيمة يجالسه، ويصبح الحديث شيقاً وكأن المتهم صديق قديم للشرطي ويقول له: " إسمع يا صديقي، ليس الأمر بهذا السوء الذي تراه، أنا أعلم القيود التي عليك، ولكنك تروق لي، لماذا لا تدعني أساعدك؟."

إنه إغراء حقيقي عندما تعتقد أن الـ (الشخص الطيب) يقف إلى جانبك، والحقيقة بطبيعة الحال عكس ذلك تماماً، وبعد ذلك يمضي الشرطي اللطيف قُدماً ليقترب أكثر من النقاط الصغيرة كما يُعرِّفها رجال المبيعات ويقول: " كل ما يريد زميلي الشرطي معرفته هو المكان الذي إبتعت منه السلاح؟ " أو" أين خبأت الجثة؟ " يبدأ بنقاط صغيرة ومن ثم ينطلق إلى ما هو أكبر منها، طريقة رائعة ... أليس كذلك؟

أنظر كيف تعمل هذه التقنية في عالم المبيعات، بائع مركبات يخاطب زبون محتمل لم يقرر الشراء بعد: "سيدي، إذا إقتنيت هذه المركبة، ما سيكون لونها ... الأزرق أم الرمادي؟ " أو " هل ستقتنيها بفرشها المعتاد أم أنك تفضل الجلد؟ ".يستخدم المفاوضون المحنكون مناورات مضادة مختلفة للرد على تقنية (شخص طيب / شخص شرير) ومنها:

1. أدرك مناورة الطرف الآخر :على الرغم من أنه يوجد طرق كثيرة مختلفة للتعامل مع المشكلات، إلاَّ أنَّ هذه من أفضل المناورات إذا لم تكن الوحيدة التي يجب تعلمها، (شخص طيب / شخص شرير) من المعروف أنها تُربك الناس ليقعوا في الفخ، فعندما تلاحظ أنَّ الطرف الآخر يستخدمها عليك، كل ما عليك فعله هو أن تبتسم وتقول:"أوه دعك من هذا، أنت لن تلعب معي (شخص طيب /شخص شرير)؟ هيا إجلس ودعنا نعمل سويا على إنهاء ما بدأناه،هذا الأسلوب عادة ما يسبب إحراجاً للطرف الآخر ويجعله يتراجع عن موقفه.

2. كن أنت الشخص الطيب، وشركتك الشخص السيء :قل لهم أنك ترغب كثيراً بتلبية رغباتهم، ولكن يوجد أناس في مكتبك الرئيسي قلقون بتطبيق عروض الشركة حسب المعايير المعتمدة. يمكنك دائماً إظهار شخص سيء وهمي من طرفك يفوق سوءه الجالس أمامك في المفاوضات.

3. تخطى من أمامك لمن هو أعلى :إذا كنت تتعامل مع المشتري، يمكنك أن تتصل بمديره لتخبره أنَّ فريقه يلعبون معك(شخص طيب / شخص شرير)، وأخبره أنك لا تعتقد أنه يوافق على مثل هذه التصرفات. ولكن يجب عليك دائماً أن تكون حذراً في مثل هذا التجاوز، فمن الممكن أن تنقلب الإستراتيجية عليك وتشتعل النار قبل أوانها بسبب الشعور السيء الذي من الممكن أن ينشب في نفس الطرف الآخر.

4. كلام الشخص السيء يحل المشكلة :في بعض الأحيان مجرد نطق الشخص الشيء يحل المشكلة، خصوصاً إذا كان بغيضاً، لأنه غالباً ما يتعب منه فريقه ويطلبون منه التوقف.

5. الإثنان سيئان :يمكنك أن ترد بشكل مضاد على الـ (شخص طيب / شخص سيء) بالقول للشخص الطيب: " إسمع، أنا أتفهم تماماً ما تحاولان القيام به معي، ومن الآن فصاعداً، أي شيء يقوله لي – الشخص السيء – سأعتبرك أنك أنت الذي قلته ". الآن أنت لديك شخصين سيئين للتعامل معهم مما يساعد على إبطال المناورة.

في بعض الأحيان عندما تتخيلهم في عقلك أنهم الإثنان سيئان سيسهل عليك التعامل معهم من دون أن توجه تهمه لأيٍّ منهم.

6. احتكر دور الشخص السيء :إذا ظهر الطرف الآخر مع محام مثلاً ليمثل بكل تأكيد دور الشخص السيء، إقفز مباشرة واحتكر دوره وقل له: " أنا متأكد من أنك هنا لتلعب دور الشخص السيء، ولكن دعنا لا نسلك ذلك المَنحَى، أنا توَّاق لإيجاد حل لهذا الموقف مثلك تماماً، إذاً لماذا لا ننهج جميعنا مبدأ فوز – فوز، أليس ذلك عادلاً؟ ". هكذا تكون قد سيّرت الرياح في عكس سفنهم.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (شخص طيب / شخص شرير):

1-يستخدم الناس تقنية (شخص طيب / شخص شرير) عليك أكثر بكثير مما قد تعتقده، إنتبه لذلك كلما كنت تتفاوض مع إثنين أو أكثر من شخص.

2-إنها وسيلة فعالة جداً أن تضع العبء على الطرف الآخر للضغط عليه دون خلق مواجهة أو عداوة

3-كن ضد هذه الحيلة بفهمها، فهذا التكتيك ظاهر جداً، فعندما توقع بالطرف الآخر بإظهار فهمك وإدراكك لما يقوم به ... يتراجع فوراً.

4-لا تكترث كثيراً لإدراك الطرف الآخر لما تفعله، حتى لو كان يعلم ما تفعله تبقى هذه التقنية تكتيكاً قوياً وفعَّالاً. في الحقيقة عندما تتفاوض مع شخص يفهم كل هذه المناورات والتكتيكات، يصبح التفاوض ممتعاً أكثر كلعبة الشطرنج عندما تنافس شخصاً يوازيك بالقوة بدلاً من منافسة شخص ضعيف.

التقنية السابعة من تقنيات إدارة التفاوض :لا تبدأ بطلب تقسيم الفرق :

عندما يكاد يكون الطرف الآخر دائماً على استعداد لتقسيم الفرق، أطلب أكثر من نصف الفرق، وغالباً ما يمكنك النجاح، فأول شيء يجب أن نتذكره هو أن لا نبدأ بطلب تقسيم الفرق، وعِوضَاً عن ذلك، نشجع الطرف الآخر أن يبدأ هو بذلك ... ما معنى هذا وكيف يعمل؟

لنفترض أنك مقاول بناء، تعمل على الفوز بعطاء إعادة بناء بناية تقدمت لها بعرض قيمته 860 ألف جنيه، بينما كان عرض العميل 750 ألف جنيه ، كنت قد بدأت التفاوض معهم لفترة وجيزة تمكنت من خلالها رفع قيمة عرض المالك إلى 800 ألف جنيه ، وخفضت قيمة عرضك إلى 840 ألف جنيه ، والآن تسأل نفسك ... ماذا أفعل؟ لديك شعور قوي بأنك لو عرضت على المالك تقسيم الفرق – 40 ألف جنيه – سيوافق على الفور بحيث يصبح قيمة العرض 820 ألف جنيه .

فبدلاً من عرض تقسيم الفرق، قم بإخبار المالك ما يلي: (أعتقد أنَّ الأمور لن تتقدم هكذا، لقد أنفقنا وقتاً وجهداً مضنيين لصالح هذه المناقصة، حيث اقتربنا من إتمامها بمبلغ يُرضي كلينا ويبدو أنه من المؤسف أنَّ كل شيء سوف ينهار بسبب 40 ألف جنيه فقط)، إذا واصلت التذمر متحججاً بالوقت والجهد الذي بذلته على إعداد هذا العرض والمال الذي أنفقته، ستجد المالك يقول لك في نهاية المطاف: (لماذا لا نقسم الفرق علينا نحن الإثنين وننهي المسألة؟)، فتقول له فوراً: (ماذا تعني بتقسيم الفرق؟ قيمة عرضي 840 ألف جنيه ، وقيمة عرضك 800 ألف جنيه ، هل معنى كلامك أنَّ قيمة العرض ستصبح 820 ألف جنيه ؟ هل هذا ما قصدته؟)، سيقول لك: (نعم، إذا خفضت عرضك حتى 820 ألف جنيه سنصل إلى إتفاق.

ماذا يعني ذلك؟ لقد قمت بعمل رائع، لقد رفعت للتو سقف التفاوض من 800 ألف جنيه إلى 840 ألف جنيه ، فقد أصبح نطاق التفاوض بين 820 – 840 ألف جنيه، وأنت لم تتنازل جنيه واحداً بعد هذا إنجاز !

عندها قل للمالك: (بالطبع أنَّ 820 ألف جنيه أفضل من 800 ألف، ولكن أعطني المجال لأستشير شريكي في المناقصة لنرى هل باستطاعتنا الموافقة على هذا المبلغ أم لا، وغداً أبلغك النتيجة)، وفي اليوم التالي إتصل به وقل له: (يا للهول، إنَّ شريكي عنيد جداً، وقد أمضيت الأمس بأكمله في إقناعه بالموافقة على مبلغ الـ 820 ألف جنيه ، ولكن هذا كلفنا عملاً مضنياً من جديد، فقد أعدنا حسابتنا كاملة لنغطي الفرق، ولكنه

بقي مصراً على أننا سنخسر إن خفضنا جنيها واحداً عن مبلغ الـ 840 ألف جنيه ، ولكنَّ الخلاف بيننا الآن أصبح على الـ 20 ألف جنيه بدلاً من الـ 40 ألف، ولا أعتقد أننا سنترك الأمور تنهار بسبب 20 ألف جنيه.إذا كان بمقدورك أن تحافظ على هذه الوتيرة من المناورات لأطول فترة ممكنة، ففي نهاية المطاف ستجبر المالك على تقسيم الفرق – الـ 20 ألف جنيه – مرة أخرى، هذه المناورة جعلتك تكسب 10 آلاف جنيه إضافية، وحتى إن لم تستطع تقسيم الفرق المتبقي مجدداً وإنتهيت إلى مبلغ 820 ألف جنيه ، فإن شيئاً ما مهماً قد حدث، ألا وهو أنَّ المالك سيعتقد أنه قد ربح التفاوض بجعلك توافق على تقسيم الفرق، وأنَّ شريكك قد وافق على مضض.

تذكر أنَّ جوهر قوة التفاوض دائماً يكمن في ترك الطرف الآخر يشعر بأنه قد إنتصر، إذاً، فإن قاعدة ما تقدم ذكره هو أن لا نبدأ أبداً بطلب تقسيم الفرق، بدلاً من ذلك نعمل على تشجيع الطرف الآخر ليبدأ ذلك.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تبدأ بطلب تقسيم الفرق):

1-لا تقع في شرك التفكير بأنَّ تقسيم الفرق هو شيء عادل وجيد.

2-تقسيم الفرق لا يعني التنازل عن نصف قيمة العرض، تذكر أنك يمكنك القيام بذلك أكثر من مرة.

3-إيَّاك أن تبدأ بطلب تقسيم الفرق بنفسك، وبدلاً من ذلك إعمل على تشجيع الطرف الآخر بطلب ذلك،مع جعل الطرف الآخر يبدء بطلب تقسيم الفرق، تكون قد وضعته في موقف المقترح للحل الوسط، وقتها إظهر بمظهر الموافق على مضض، مما يجعل الطرف الآخر يشعر بالإنتصار.

مهارات الاتصال الشخصي التسع :-

المهارة الأولى / اتصال العين :-

يقول رالف والدوايموسون، العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة. وبالتالى:

1.أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر ؟

2.أين تنظر عندما تستمع إلى شخص أخر ؟

3.كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وحبها لوجه ؟

4.كم هي المدة التي يتواص فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما نتحدث إلى جمهور كبير ؟

5-أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث ؟

كيف تحسن اتصالك بالعين؟:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين تأثيراتك الشخصية المتعددة ، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة:

الألفة: أو التخويف : أو المشاركة :

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.

أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90% من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو آلف شخص.

إحذر من:

1.أن تنظر إلى أي شارع وفي كل جانب، إلامستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمانينه.

2.إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

3.أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

المهارة الثانية / مهارة الوضع والحركة :-

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك.:

س1 / هل تتكئ على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيره ؟

س2 / هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف نتحدث بشكل غير رسمي ؟

س3 / هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً ؟

س3 هل اكتافك في خط مستقيم أو متقوسة إلى الداخل نحو صدرك ؟

س4 / عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة ؟

س5 / هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد ؟

س6 /هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعةكبيرة؟

س7 / هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم ، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً لا أن تكون مغلقا في وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة.

إن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون.

قف منتصباً : مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأى الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.

راقب الجزء الأسفل من جسمك ،عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة.

ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئه هي:

1.التراجع إلى الخلف

2.الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى.

استعمل وضع الاستعداد لمحاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام – فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة ،تحرك في أرجاء المكان.

الاتصال والطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

عندما نتحدث إلى الآخرين ، تحرك في أرجاء المكان – اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي – هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك وذراعيك وتحرك يمنة ويسره – لاتبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية لكل أسلوبه الخاص

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق ومن هذه المفاهيم مفهومان هما:

1.الوقوف منتصباً.

2.الميل بوزنك إلى الإمام.

المهارة الثالثة / ملامح و تعابير الوجه :-

في الواقع أننا أحيانا لا نعرف عن الطرف الآخر الكثير ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمعن النظر في ملامح و تعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا المفاوض أو ذاك . إذا فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا و نحترمها.

الآن نضع بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك.:

1.هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهم ؟

2.عندما نتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس ؟

3.هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما نتحدث تحت ضغط ؟

4.هل تتكى للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً ؟

5 .هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع ؟

6.هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة ؟

لكي تكون فعالاً في الاتصال الشخصي:

1.يجب أن تكون يداك و ذراعيك مستريحة و طبيعية بجانبك.

2.يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً .

3.يجب أن تتعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

تحسين ملامح وتعابير وجهك: ما الذي يفيد في هذا ؟

لكي تتواصل بشكل فعال فانك تحتاج إلى:

1.أن تكون مبتهجاً في وجهك و إيماءاتك .

2.تفعل ذلك وكأنه شئ طبيعي .

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل:

1.اكتشف كيف تنظر إلي الآخرين عندما تكون تحت ضغوط واجعل هذا في مستوى الوعي لديك وان تعرف الشيء الطبيعي و الشيء غير الطبيعي وتدرك الفرق بينهما.

2.كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا وهناك عندما نتكلم وليس أمامنا أو بجانبنا أي شئ نمسك به.

أ /اكتشف تلك الإشارات الرئيسية وبعد ذلك احرص على أن لا تعمل تلك الإشارات.

ب /حاول ألا تومىء أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فان الإيماءات ليست جيدة (ركز على ألا تقوم بإشارتك العصبية) .

ج /حاول أن تجعل يديك بجانبيك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطبيعية سيحدث ذلك طبيعياً لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل مستمر لإشارات عصبيه عندها لم يعد المستمع يدرك متي تكون النقطة حماسية وهامة من عدمها .

3.بتسم بغض النظر عن الفئة إلى أنت فيها.

الناس ثلاثة أصناف:

وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة .

وجوا محايد يمكن أن تتحول من ابتسامة إلى نظرة حارة وحادة.

وجوه جديه وحارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون.

اكتشف من أي هذه الأنواع أنت ؟

فان كنت من الصنف الأول فانك ستكون متميزا في اتصالك مع الآخرين .

إذا كنت من الصنف الثاني وتستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي فانك تتمتع بمرونة جيده.وإذا كنت من الصنف الثالث فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبتسم من الداخل ولكن وجهك يعكس كآبة من الخارج – وهذه الكآبة هي طريقتك في الاتصال بالآخرين،إن ما يدركه الآخرين في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم .

الخلاصة: إن إشاراتك خصوصاً تعابير وجهك ستظهر انك متفتح وقريب أو منغلق.

المهارة الرابعة / اللبس والمظهر :-

أن تلبس وتتزين وتظهر بمظهر لائق لنفسك وللبيئة التي أنت فيها.

يجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

حدد جواباً لكل سؤل فيما يلي بوضع كلمة نعم أو لا أمام كل سؤال .

س1 / هل تبدو أفضل وملابسك مصفوفة بطريقة معينة؟

س2 / هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين ؟

س3 / هل تبدو مختلفاً بالنظارات ؟

س4/ هل هناك فرص في التأثير ؟

س5 / هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية ؟

س6 / هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر غير تغطية جسمك ؟

س7 / هل أنت دائماً متنبه لمظهرك ؟

س8 / هل أظافرك مقصوصة ونظيفة ؟

س9/ هل ملابسك دائماً نظيفة ومكوية ؟

تتكون لدينا انطباعات أنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها ، ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائه من انطباعنا (السلبي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى،

وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس ، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا .

إن العشرة بالمائة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا وأحيانا غطاء الرأس،وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس.

كن لائقاً :الكلمتان الأكثر أهمية للباس المؤثر هما – كن لائقاً:

اللبس في المستوى الواعي

خذ نظرة فاحصة إلى طريقة لبسك وتزينك... .

المهارة الخامسة / الصوت والتنوع الصوتي:-

أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية كألأئمة،فهل صوتك ثروة ؟

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي:

س1/هل تبرز وتيرة صوتك للآخرين أم انك فقط تتكلم بطريقة معتادة ؟

س2/هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين الصوتين ؟

س3/هل تعرف متي يصبح صوتك باهتاً ، وما هي الأسباب ؟

س4/هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف ؟

س5/إذا كان الأمر كذلك لماذا ؟ وان لم يكن كذلك لماذا ؟

س 6/هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي ؟

س7/إذا كانت الإجابة بنعم، هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف ؟

س8/هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك ؟

س9/عندما تسمع شخصا يجيب على الهاتف في احدي المؤسسات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها ؟

س10/ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوي رسالتك ؟

مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي:

صوتك :. هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه مثل وسيلة النقل.

صوتك رسول الحيوية والطاقة.

يجب أن ينقل صوتك بشكل الإثارة والحماس اللتان تشعر بهما اغلبنا يصبح بشكل سريع حبيسا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها.

بينما في الحقيقة أنه يمكن أن نغير عادتنا و نتعلم عادات جديدة . نغمتك الصوتية و نوعيتها تشكل 84% من رسالتك كما أشار إلى ذلك دكتور مهربيان في دراسته.

بمعنى آخر إن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84% من المصداقية التي تكون لديك عندما لايستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلا.

أصوات الكلمة الواحدة:

الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثرا مما نعتقد ،ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة .

سمات الصوت الأربع :

المكونات الأربع التي تكون تعبيرك الصوتي هي :

1.الاسترخاء.

2.طريقة التنفس.

3. الإلقاء .

4.تأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي.

استعمل التنوع الصوتي :

التنوع الصوتي وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون و منشغلين به.

تدريب على تسجيل صوتك بالة تسجيل . سجل بصوت مرتفع و آخر منخفض وحاول أن تنوع في الحديث هذا التدريب سيجعلك تدرك رتابة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

لا تقرأ الخطابات:

يكمن أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال، إن الكتابة والقراءة والكلام وسائط اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم هذا سيسمح لك بأن تترك لذهنك حرية الكلمات المنتقاة ،وهذا أيضا سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبيعيا ومليئاً بالحركة لأنك تفكر باستمرار وتكيف وتعدل محتوى رسالتك وأفكارك.

المهارة السادسة /اللغة غير المنطوقة (وقفات ، كلمات):

يجب استعمال لغة واضحة وملائمة مع مستمعيك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معني لها.

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة لا أو نعم أما السؤال .

س1/هل تعرف مرات توقفك ومدتها عندما تتحدث في مناسبات رسمية ؟

س2/هل تستعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثاتك الطبيعية دون أدراك ذلك ؟

س3/هل تتذكر أخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس ؟

س4/هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمان المعتاد والذي تستغرقه الوقفات)أثناء حديثك ؟

س5/هل تستعمل الوقفات آليا ؟

س6/هل تستطيع أن تتوقف من اجل أحداث نتيجة مثيرة ؟

س7/هل تعرف الأساليب غير المنطوقة ((الأكثر شيوعاً)) ؟

تحسين استعمال اللغة/إضافة الوقفات المناسبة والتخلص من الأصوات التي لا معنى لها.

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة، يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة التى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلا .

الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك (آه 000- أوه..... - يعني - كما تعرف – حسنا).

الوقفات عنصر مكمل للغة ، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد ؟

المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل ، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.

اللغة المباشرة:

حدد ما تعنيه أسال عما تريده بشكل واضح أن تقول مثلا (سأحاول وأتى بجواب لك) قل (سأبحث في المرجع وسأتصل بك لإخبارك قبل الثانية و النصف ظهراً.

تتكون الثروة اللغوية بالاستعمال.

تزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة أما البالغين فليس لديهم التدرج في مستوى معين لأنه لا يقومهم أحد لكن مستوى تعلمنا وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة أحذر من المصطلحات.

إحذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس ،فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريقة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب وان كانت مفهومة للفئة المتخصصة إلا أن أغلب الناس لا يفهمونها .

الوقفة أداة مهمة:

نعم تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة ، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فان الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا.

إذا حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات، حاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية.

تخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات .

بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة والزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل ((المهمة)) وتخلص من أي وقفات غير ضرورية،سجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي واطلب رأى الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة وبعد ركز بوعي على التخلص منها.

المهارة السابعة / إشراك المستمع.:

القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه واشراكة فيما نقول.

تقوم من خلال مهام عملك بممارسة الاتصال مع الآخرين كمتحدث في اجتماع أو جمع من الناس إنطلاقاً من هذه الخبرة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1/ما هي الأشكال الثلاثة للسؤال ؟

س2/هل تتحرك عندما تتحدث ؟

س3/هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك ؟

س4/إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات فهل ستحصل على إشارة تدل على استجابة جمهورك واشتراكهم في الاتصال ؟

س5/ما هما العنصرين المهمين لمحتوى ما نقول واللذين يمكنك عن طريقهما إشراك المستمع وأنت تتحدث ؟

تحسين مهارة إشراك المستمع.

عندما تتكلم وتشارك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فانك تتوجه إلى مجال ضيق جداً. حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام).

ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحيانا لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما تتحدث، عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فانك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك فانك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير، وفي حقيقة الأمر المستمعون سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلا مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

دوامات .:

ونقصد بالدوامة أي شئ تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك ، ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي:

تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه .:

هذه الآليات تتمحور حول ثلاث مجالات رئيسية ويمكن تكييف وتعديل هذه الآليات لقوائم المجموعة الكبيرة والاتصال الفردي , والمحاور الرئيسة هي:

أ/الأسلوب ب / التفاعل ج / المحتوى

أ/ الأسلوب

1-الجانب المسرحي:

ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة ، أو رواية قصيرة مؤثرة ، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه، كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدهشة.

ضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمةصوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات ونيرة عالمية مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الاثارة.

اختم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو بنداء قوى للعمل الجاد0

2/اتصال العين:

اعمل مسحاً شاملا لكل مستمعيك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة0

حافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين ومنشغلين معك بقدر الإمكان.

لا تنس الدرجة السياحية منهم في إطراف الغرفة أو القاعة أو على جوانب طاولة المتحدثين.

قس ردود أفعال مستمعيك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون ؟ أم متضايقون ، أم يشعرون بالممل ؟ وهل لديهم أسئلة ؟

3/الحركة:

غير إلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك.

لا تتراجع عن مستمعيك . تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

4/الأدوات البصرية:

أضف تنويعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية . أعط مستمعيك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك ؟

استعمل أنواعا مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.

مثال./استعمل الشفافيات/الكتابة على السبورة الورقية/استعمل البوربوينت الخ

ـ تدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً وغير صارف للاهتمام ·إشراك مستمعيك أو أحدهم إشراكا عفويا دون سابق إعداد مثل،كتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافيات لمناقشتها.

ب/التفاعل

1/الأسئلة :

هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع. وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة.

الأسئلة الجدلية ،ستبقي على مستمعيك نشطين ومفكرين وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.

اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع .

أطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة فانه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين .

2/العرض:

خطط سلفاً لكل خطوة أو أجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية.

خذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

3/الألعاب والحيل:

أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس، وبحيث تبقي مسيطراً على الجلسة.

استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع، لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل نع هذه الأمور.

ج /المحتوى:

1-الاهتمام

قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي).

تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه ، استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام، استخدم الأمثلة ،الفكاهة ، الأدوات البصرية ، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك .

2/المرح:

ابدأ بتعليق حميمي وودي.

اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك ولها علاقة بموضوع الحديث.

كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب.

صور إحساس المرح وروح الدعاية، ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أوالأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة .

المهارة الثامنة / استخدام المرح :-

القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعيك علاقة واتصال جيد ومساعدتهم في التمتع بالاستمتاع إليك.

من خلال تجاربك الطويلة وتقف كثيراً أمام فرد أو مجموعة من الدارسين للتدريب أو غير ذلك ، انطلاقاً من هذه التجربة حاول الإجابة على الأسئلة آلاتية.

س1/هل أنت مرح ؟ وهل تسخر من نفسك ؟

س2/هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع ؟

س3/هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك ؟

س 4/هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك ؟

تحسين استعمالك لروح الدعابة:

الدعابة واحدة من اكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من اكبر أساليب المراوغة.

بعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم وآخرون يجب أن يتعلموا ليكونوا كذلك وروح الدعاية مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

تنبيهات /

لا تروى النكات:

قليلون هم الذين يجيدون رواية النكات وأضعافهم يعتقدون أن بإمكانهم رواية النكات جيداً . ولذا فان لم تكن من هؤلاء ولا من أولئك فلا تحاول رواية النكات في المواقف الرسمية.

الفكاهة ليست هدفا بحد ذاتها:

في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي، وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية ، الثقة ، الإراحة.

ابتسامتك هي ما يراه الناس:

عندما نتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي ابتسامتنا، هذه السمة المهمة من سيماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا .

*الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة،ولا تنسى أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال رسالتك وأن باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن والجانب الأيسر من الدماغ لمستمعيك باستعمال المرح وروح الدعابة و المواقف الإنسانية الإيجابية.

المهارة التاسعة /الذات الطبيعية :-

وذلك من خلال مايلى:

1.إن تكون أصيلا صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.

2.إن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.

3.إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.

4.إن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

قف مع نفسك قليلا وحاول أن تجب على هذه الأسئلة بواقعية من خلال شخصيتك:

س1/هل تتكلم بارتياح أكثر إلى المجموعة الصغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير ؟

س2/هل تتكلم بارتياح أكثر تحت الضغط ؟

س3/هل تعرف في أي من مراحل التكلم الأربع أنت الآن ؟

س4/هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك ؟

س5/هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك و ضعفك في الاتصال ؟

س6/هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟

الاستماع ودوره في إنجاح التفاهم والحوار:

مقدمـة :-

عندما نتحدث نحب أن يستمع إلينـا الآخـرون، لعل هذه طبيعـة عامـة فينـا جميعـاً، لأن الاستماع يشعرنا بالثقة والاحترام ويحسسنا بالأهمية.

وقد أثبت علمـاء النفس الاجتمـاعي أن الاستماع الجيد إلـى الآخرين لـيس بالضـرورة ينتهـي إلـى التـأثير الكامل عليهم إلا أنـه يزيـد مـن أواصـر المحبـة والتقـارب الروحـي والعاطفي بين الناس.

كما أن من أبرز سمات العظماء وأصحاب النفوذ والتأثير في المجتمعات هي الاستماع والإصغاء إلى كلام الآخرين.

فليس كثرة الكلام دليلاً على قوة الشخصية ولا قوة التأثير بـل ربمـا – أو فـي الغالـب – ينتهي كثرة الكلام إلى ما لا يحمد عقباه من النتائج.

فإن الكلام الكثير يعرّض صاحبه إلى الوقوع في الأخطـاء الكثيـرة أيضـاً والدخول فـي مجالات بعضها هامشية قد تضر ولا نفع مضـافاً إلـى أن الملـل النـاجم منـه ربمـا ينـزل بمستوى الحديث إلى مصاف الحديث العادي والكلمات فاقدة القيمـة أو الشـعارات التـي تفتقد إلى المزيد من الواقعية..

وبالتالي فان من كثر كلامه كثر خطأه..

تخفيف التوتر

هل جربت الدخول في محاورة مع شخص كثير الكلام؟!.

- ما هو شعورك وهو يتحدث إليك مسهباً؟!.

- وهل جربت محاورة أناس يستمعون أكثر مما يتكلمون ما هو شعورك معهم؟.

لاشك أنك تشعر أحياناً بأن الثاني قوي الشخصية والتأثير واسع المدى وواثـق الخطـى بينمـا الأول يشـعرك بالمزيـد مـن الملـل والسـأم وبالتـالي لا يسـتطيع أن يحقـق أهدافـه المرجوّة، لأن الكلام وسيلة للتعبير والتفاهم وخير الكلام ما قلّ ودل .

فإذا زاد الكلام عن حدّه ابتلي بالتكرار وتوضيح الواضحات التي هي من مستهجنات البلاغة وبالعكس من ذلك الاستماع فقد أورثت التجارب العديدة – فضلاً عما ورد في الأخبار الشريفة وما أثبته علماء النفس الاجتماعي – المزيد من القناعة في أن الاستماع الجيد من أهم الأدوات الرئيسية للوصول إلى قلوب الآخرين والتفاهم المثمر معهم،وخاصة في مواقع الخلاف والتوتر. وفي الواقع لوحظ أنها تؤدي دوراً كبيراً في التخفيف من التشنجات وتهدئ من الميول العدوانية واستعمال العنف في لحظات الانفعال،فعندما نستمع بانتباه وهدوء إلى محدثينا محاولين فهم مما يقولونه فإن من الصعب أن نقع أسرى الإثارات والاستفزازات التي يمكن أن نتعرض لها..

كما أن من الصعب في الغالب أن نواجههم بالعنف أو نمارس معهم شكلاً من أشكال السيطرة، أو نتعصب لآرائنا فقط ونتصرف وكأننا وحدنا على حق، أو نقوم بتغيير الموضوع أو استعمال المغالطة في طريق الحوار.

إذاً الإصغاء الفعّال والمدروس يشكل صمام أمان يحمينا من الوقوع في أسارة أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا الحارة، فكيف إذا مارس طرفنا الآخر الأساليب نفسها وقابلنا بالهدوء والثقة واستمع إلينا جيداً أيضاً؟.

في الأجواء العادية المريحة ،كمحادثة صديق حميم أو قريب في شؤون الحياة، نستمع إلى محدثينا بشكل جيد ،ونحس وكأننا نحتاج إلى المزيد من الاستماع إلى كلامهم .

وباختصار نسمح لهم أن يقولوا ما عندهم ونحاول نحن أيضاً أن نتعاطف مع ما يقولون ونشعرهم بالاهتمام والتفاعل بل ونساعدهم على طرح مشاكلهم بوضوح وأمان، لأننا نستمتع بكلامهم، أو نحب أن نكسب ودّهم ونحافظ على علاقاتنا معهم بشكل جيد ووطيد.وأما عندما تكون الأجواء متوترة ومشحونة بالانفعالات – وهو الذي يحصل في مواقف الخلاف غالباً – فإن العديد منا ينسى إمكاناته الكبيرة في احتواء الأزمة فيتورط فيها بل وربما يزيدها اشتعالاً، إذا لم يبد من نفسه اهتماماً للإصغاء وفهم ما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد؟.

الفصل الخامس عشر:أنماط المفاوضين

الفصل الخامس عشر:أنماط المفاوضين

مقدمة:

إن التعامل مع الآخرين مهارة يحتاجها جميع الأفراد العاملين في جميع المجالات,ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الأفراد في جميع المجالات ،وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح او الفشل فقليلاً ما نحاول أن نفهم السبب الحقيقى لهذا النجاح أو هذا الفشل ، فلو أننا نجحنا فى تحقيق هدفنا ، فنحن فى الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية فى التفاوض وقوة إقناعنا ،ولو إننا فشلنا فى التوصل لاتفاق ،فلن نعتبر أنفسنا – بالطبع – المسئولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد والتحجر.

لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟

بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم ؟

كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال .

- عندما تعرف نمط من أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتا حتى تحدث عملية الاتصال
- خذ من كلامه وأكمل الحديث .
- لا تخطّئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية .
- أنصت له باهتمام .
- لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك .
- لا تظهر له جهله ببعض الأمور .
- قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت .

هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته .

وسوف نستعرض أنماط المفاوضين وخصائصهم وكيفية التعامل معهم:

1- المفاوض الواقعي :

خصائصه:

- ❖ يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت
- ❖ وهو الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك.
- ❖ الدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له.
- ❖ يتصفون بأنهم منظمون.
- ❖ يميلون للتعامل الرسمي.

كيفية التعامل معه؟

- ❖ عليك ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت.
- ❖ عليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات.
- ❖ يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

2- النمط المقاتل:

خصائصه

- ❖ تجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر.
- ❖ لا يهتمون به أو باحتياجاته .
- ❖ لا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع .
- ❖ فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال) .

كيفية التعامل معه؟

- ❖ كن هادئا .
- ❖ لا تقدم أي تنازلات.

3- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون :

خصائصه:

- ❖ يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل.
- ❖ يجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل.
- ❖ تجده متساهل أثناء تفاوضه.
- ❖ يمتازون بحبهم للناس.
- ❖ تجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس.

كيفية التعامل معه؟

- ❖ مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك.
- ❖ لأنه في بداية تفاوضية معك.
- ❖ لن يتخذ أي قرار إلا بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك.
- ❖ تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات.
- ❖ يكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان.
- ❖ هذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالبا.
- ❖ يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة.
- ❖ انفعاليون نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض.
- ❖ قادرون على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد .
- ❖ تجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف.
- ❖ أنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة.
- ❖ تستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمة.
- ❖ إذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه.

- عليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم.
- أن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية.
- عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين.
- فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم و إحجامهم عن اتخاذ القرار.

4- النمط التحليلي :

خصائصه:

- هذا النوع لا يقتنع ابدآ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل.
- بالطبع فان ذلك سوف يكون لـه الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قِبلهم.
- تتسم المفاوضات معهم بالبطء.
- يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل.
- لا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات.
- يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرة.

كيف نتعامل معه ؟

- عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة.
- وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها.
- ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

5- النمط الهجومي :

خصائصه:

- ❖ وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات.

كيف نتعامل معه ؟

- ❖ عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه.
- ❖ أو من خلال توريطه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه .

6-الإنسان الودود ذو الشخصية البسيطة:

خصائصه:

- ❖ هاديء وبشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء.
- ❖ يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه .
- ❖ يرغب في سماع الإطراء من الآخرين.
- ❖ طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين.
- ❖ غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة عنده.
- ❖ حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح.
- ❖ لديه الشعور بالأمان.
- ❖ يتحاشى الحديث حول العمل.
- ❖ يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضا.

كيف نتعامل معه ؟

- ❖ قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد.
- ❖ المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه.
- ❖ حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.

- تصرّف بجدية عند الحاجة.
- حاول المحافظة على المواعيد ، وأفهمه مدى أهمية الوقت.

7-الإنسان الخشن:

خصائصه:

- قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً.
- لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم.
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه.
- يحاول أن يترك لدى الآخرين إنطباعاً بأهميته.
- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه.
- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره.
- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير.

كيفية التعامل معه؟

- أعمل على ضبط أعصابك و المحافظة على هدوئك.
- حاول أن تصغي إليه جيداً .
- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه.
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن.
- حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره.
- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك.
- أفهمه إن الإنسان محترم على قدر احترامه للآخرين.
- ردد على مسامعه الآيات و الأحاديث المناسبة.
- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن.

8-الشخص المتردد:

خصائصه:

- يفتقر إلى الثقة بنفسه.
- تظهر عليه علامات الخجل و القلق.
- تتصف مواقفه غالباً بالتردد.
- يجد صعوبة في اتخاذ القرار.
- يضيع وسط البدائل العديدة.
- يميل للاعتماد على اللوائح و الأنظمة.
- كثير الوعود و لا يهتم بالوقت.
- يطلب المزيد من المعلومات و التأكيدات.
- يرى نفسه أنه ليس بخير و الآخرين بخير.

كيف نتعامل معه ؟

- محاولة زرع الثقة في نفسه.
- التخفيف من درجة القلق و الخجل بأسلوب الو الدية الراعية.
- ساعده على اتخاذ القرارات و أظهر له مساوئ التأخير في ذلك.
- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده.
- أعطه مزيداً من التأكيدات.
- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه و بعلاقته مع الآخرين.
- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته و قدرته على اتخاذ القرار.

8-الشخص الذي تتصف ردود فعله بالبطء و البرود:

خصائصه:

- يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه.
- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات.

- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة.
- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه.
- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي.

كيف نتعامل معه ؟

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد.
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة.
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.
- لتكن بطيئاً في التعامل معه و لا تتسرع في خطواتك.
- اظهر له الاحترام و الود.

9-الشخص الثرثار:

خصائصه:

- كثير الكلام و يتحدث عن كل شيء و في كل شيء.
- يعتقد أنه مهم.
- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.
- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.
- يقع في الأخطاء العديدة.
- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره.

كيف نتعامل معه ؟

- قاطعه في منتصف حديثه و عندما يحاول استعادة أنفاسه.
- قل له : يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟
- أثبت له أهمية الوقت و أنك حريص عليه.
- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه و ذلك بالنظر إلى ساعتك ... و ...الخ.

10-الشخصية المعارضة دائما:

خصائصه:

- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم.
- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره.
- تقليدي و لا تغريه الأفكار الجديدة و يصعب حثه على ذلك.
- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.
- عنيد ، صلب ، يضع الكثير من الاعتراضات.
- يذكر كثيراً تاريخه الماضي.
- يلتزم باللوائح و الأنظمة المرعية نصاً لا روحاً.
- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل.

كيفية التعامل معه؟

- التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه.
- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته.
- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك.
- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة.
- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج.
- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه.
- استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن.

11-الشخص مدعي المعرفة:

خصائصه:

- لا يصدق كلام الآخرين ويبدي دائماً اعتراضه.
- متعالي ، و يحب السيطرة الكلامية ويميل إلى السخرية.
- عنيد ، رافض ، ومتمسك برأيه.

- يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت.
- شكاك ، ويرتاب بدوافع الآخرين.
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت.

كيف نتعامل معه ؟

- تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام.
- تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك.
- الجأ معه في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح.
- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة.
- لتكن واقعياً معه دائماً.
- لا تفكر في الانتقام منه أبداً.
- استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن.

12-الشخص الخجول:

خصائصه:

- يفتقد إلى الثقة في نفسه .
- من السهولة إرباكه.
- متحفظ و يتبدل لونه لأقل مؤثر.
- يحاول الاختباء خلف الآخرين.
- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية و الخاصة.

كيف نتعامل معه ؟

- أطلب منه تقديم وجهة نظره.
- قل له : إن الإنسان يحترم لمعلوماته ، وإظهارها للإستفادة منها.
- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها.

- ❖ لا تقدم إليه البدائل ، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

13-الشخص العنيد:

خصائصه:

- ❖ يتجاهل وجهة نظرك و لا يرغب في الاستماع إليها.
- ❖ يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.
- ❖ صلب ، قاس في تعامله.
- ❖ ليس لديه احترام للآخرين و يحاول النيل منهم.

كيف نتعامل معه ؟

- ❖ أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره.
- ❖ أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق.
- ❖ أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد.
- ❖ استعمل أسلوب : نعم ...... و لكن.

14-الشخص المفكر الايجابي:

خصائصه:

- ❖ يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة.
- ❖ متحمس ، ذكي ، يهتم بالنتائج.
- ❖ مفاوض جيد و يوجه الأسئلة البناءة.
- ❖ يعترض بأسلوب لبق مقبول.
- ❖ يصغي إصغاءً جيداً .
- ❖ واقعي و يتخذ قراراته بهدوء وعقلانية.

كيف نتعامل معه ؟

- ❖ ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج ناضج.
- ❖ اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه.

- ❖ لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها.
- ❖ كن أميناً في تعاملك معه .
- ❖ تقبل تحدياته واستجب لها بفعالية.

15-الشخص المتعالي:

خصائصه:

- ❖ يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق.
- ❖ يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة.
- ❖ يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.

كيف نتعامل معه ؟

- ❖ لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه.
- ❖ لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك ولأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.
- ❖ استعمل معه أسلوب : نعم .. ولكن.

16-الشخص كثير المطالب:

خصائصه:

- ❖ صعب المراس ، ولكنه ليس من الشاكين أو الغضبانين.
- ❖ يصعب التعامل معه بكثرة المطالب .
- ❖ يحرجك بإلحاحه بأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً.

كيف نتعامل معه ؟

- ❖ عالجه بالمراوغة والتسويف : أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحدثه في شأنه لاحقاً .

- وعندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره ،قل له : إنني مرتبط بمواعيد كثيرة
- أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية.

17-الباحث عن الأخطاء:

خصائصه :

- يتصيد الأخطاء على درجة عالية.
- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين.
- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء.
- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.

كيف نتعامل معه ؟

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده.
- أصغ إليه بدرجة عالية.
- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها.
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية.
- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن.

18-الشخص كثير الشكوى:

خصائصه:

- كثير الشكوى : إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول : يبدو لي عدم فهمك الأمر.
- لو سألت ، كيف حالك اليوم ؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها.
- (متاعبه مع عائلته ، مشاكله المالية ، متاعبه مع مديره) ..الخ.

كيف نتعامل معه ؟

- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه ، و صياغة مشكلته بجمل توحي إليه بأننا معه ونتفهم مشكلته.
- لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح.
- تقمص مشكلاته عاطفيا.

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي :

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان) .
- الواقعي (لا مانع من أن تربح) .

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب :

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون) .
- من حيث فهمه للكلام (تحليلي – إجمالي) .

شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك أنت، فلاشك بان كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى اصح مشابه له،وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها ، ولتتفادى ذلك عليك أن تعرف أولا نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

المأزق التفاوضي:

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج،وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل إليه معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أيّاً كانت هذه الآلية ، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن

تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج، من الممكن ان تتنازل عن أشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية.

أو أن تؤجل بعض النقاط مثلا جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقا فانه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيتها جانبا بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحله النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة.

أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماما عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماما أن الاتفاق لن يتم.

-أحيانا المفاوض يصل لنقطة تسمى نقطة اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لايستطيع العودة ومضطرا للمواصلة لأسباب عديدة أحيانا يجد نفسه المفاوض مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه، فان هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذا مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

ختاماً:قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجادة أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض لاشك.

تعرف على نفسك بين المفاوضين:

بالرغم من أنه يمكن تحديد أربعة أنماط للمفاوضين عامة، ونادرا ما يتصرف الشخص باسلوب واحد فقط. لكل مفاوض نمط معين ولكنه يمكن ان يظهر عناصر من أي من الأنماط الأخرى. كل نمط من المفوضين له ايجابيات وسلبيات، و أحيانا يكون هناك حاجه لبعض جوانب كل نمط في حالات مختلفة.

المفاوض المتنمر : النمط الذى يسهل التعرف عليه هو المتنمر. فهو قوي، يجذب الأهتمام ولديه مستوى عال من الطاقة. طريقة عمله هو الدفع للعمل، عادة يتحدث بصوت عال، و تصادمي، انه غير حساس تماما لمشاعر واحتياجات الآخرين، لديه الرغبة في تحقيق النتائج التى يريدها باى طريقه. مزايا هذا الاسلوب هي أنه يجذب الانتباه للنقطة الرئيسية، ويمكنه الوصول بالمفاوضات الى نهايتها سريعا، لسوء الحظ، فإن هذا النمط من المفاوضين يغيب عنه نقاط خفية في عملية التفاوض والتي يمكن أن تؤثر سلبا على النتيجة، لانه لا ينظر للامور الا بطريقته، التواصل الشفهى لهذا النوع انه يميل إلى الأمام بطريقه مبالغ فيها، والإتصال بالاستخدام المفرط الملفت، والمباشر جدا العين،هذا النمط محدود الفائده جدا ، وبالتأكيد لا يشجع على الوصول للنتيجه فوز الطرفين.

المناور : على الرغم من أنه لا يخلو من التعاطف مثل المتنمر، الا ان المناور ايضا يتجاهل مشاعر الآخرين. لديه مستوى منخفض من الطاقة، ولا يحافظ إلى حد كبير على منظره الخارجي , يتحدث بنوع من الصوت الا مبالى، وبنوع من التنازل تقريبا. طريقة العمل هي المناوره لجعل الطرف الآخر يكشف عن نقاط ضعفه وحمله على التنازل ليصل إلى النتائج المرجوة. انه يلعب لعبة القط والفأر بخبث. والمناور يوجه بسرعة الانتباه إلى التهديدات الحقيقية التي يمكن أن تؤثر على الاتفاق، ويمكن أن تثير الجدل.على الجانب السلبي، انه قد يشوه المعلومات و يلوى الحقيقة في الوقت الذي يستغل نقاط الضعف في الطرف الآخر.وتشمل الإتصال الشفهي، الجلوس

باسترخاء مع الميل الى الوراء ويداه خلف رأسه،مع استخدام حركات العين بشكل عابر اثناء استعراضه للحضور، سواء فريقه اومعارضيه.

نمط الواثق : انه يعطي الاهتمام على قدم المساواة للحاضرين كما يفعل مع الموضوع قيد البحث، انه ينضح بالطاقة العالية ودائما يبحث عن أفضل السبل لجعل جميع الأطراف يتعاونوا معا،كثيرا ما يجد من السهل التركيز على النقاط الرئيسية، ويحب أن يناقش بصراحة الخيارات الممكنة، أسلوبه التفاوضي مرن ويتكيف مع هذا الوضع كما هو مطلوب، انه يعمل على تحقيق الفوز للطرفين في أحسن الأحوال، اوحلا وسطا في أسوأ الأحوال،صوته لطيف على الرغم من انه يكسب الناس اليه، الا انه يمكن ان يظهر العدوانية بسبب حماسه، قد يفشل فى الاستماع بشكل صحيح، التواصل الشفهى لديه يشمل الجلوس معتدلا أو يميل قليلا إلى الأمام سواء فى الجلوس أو الوقوف، والكثير من حركات اليد، وحسن التواصل البصري

المٌقنع : اسلوبه فى التفاوض يهدئ الاجتماع، هذا الشخص لديه طاقة منخفضة، صوته هادئ ويقدم اقتراحات لطيفه عندما يتحدث، اهتمامه الرئيسي هو في التأكد على أن الجميع سعداء والعلاقات جيده، والنتيجه تأتى فى الدرجه التاليه،هذا أسلوب مفيد جدا عندما يحتد النقاش فى التفاوض ، كما أنه أيضا مفيد للنظر في بعض القضايا الأكثر عمقا،عيب هذا الأسلوب التفاوضي هو ان الطرف الآخر يمكن أن ينظر إليه على أنه لا طعم له حيث لا يهتم المقنع في التوصل إلى نتيجة، ويستمتع بعملية التفاوض لنفسها الاتصال الشفهي لديه يظهر موقف محايد، ، يقظ، ويستخدم يديه اثناء التحدث وعند التفكير،هل تتعرف على نفسك فى واحدة من هذه الأنواع ؟ اى الخصائص هى الغالبه فيك، المتنمر، والمناور، اوالشخصية الواثقة، أم المقنع ؟ قيم أيضا الأشخاص الذين تعرفهم، لتتعرف على شخصياتهم ؟في المرة القادمةالتى تكون فيها في حالة تفاوض كن على بينة من نفسك ومن الطرف الآخر، فإن كل قطعة اضافية من المعلومات ستساعدك في الحصول على النتيجة المرغوبة.

مبادئ الاتصال الأساسية:

المبدأ الأول: الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم:

يقسم أنماط الناس من جهة استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم، إلى ثلاثة أقسام:

1- البصري:

هذا الشخص يرى العالم حوله من خلال الصور والرؤية بالعين حتى أنه عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى صور مشاهدة فهو يركز أغلب انتباهه على صور وألوان التجربة، وعندما يصف حادثة معينة يصفها من خلال الصور، وتجد عباراته يكثر فيها: أرى ـ أنظر ـ يظهر ـ مشهد ـ وضوح ـ لمعان ـ ملاحظة ـ مراقبة ـ منظر ـ ألوان ـ ظلام ـ ظلال ـ شروق.

هذا الشخص تجده سريعًا في حركته سريعًا في كلامه في أكله، حياته على نمط سريع وذلك بسبب تأثره بالنمط الصوري القائم على الصور المتلاحقة والضوء.

2- السمعي:

هذا الشخص الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات وفي رؤية العالم من حوله هو السمع، هذا الشخص يحب الاستماع كثيرًا وله مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة ويهتم كثيرًا باختيار الألفاظ والعبارات وتجد كلامه بطيئًا، ويركز على نبرات صوته عند الكلام كما أنه يميل للمعاني التجريدية النظرية كثيرًا،وتجد عباراته يكثر فيها: اسمع ـ انصت ـ إصغاء ـ صوت ـ رنين ـ لهجة ـ ازعاج ـ صياح ـ همس ـ ثرثرة ـ صهيل ـ زئير ـ رعد.

الشخص السمعي يتأنى في اتخاذ القرار ويجمع أكبر قدر من المعلومات قبل اتخاذه ويقلل إلى أدنى درجة مستوى المخاطرة، فهو رجل قرار حذر.

3- الحسي:

هذا الشخص ينصب اهتمامه الرئيسي على الشعور والأحاسيس، وإذا حكى لك عن تجربة معينة سيحكيها لك من خلال ما شعر به وما أحس به، ولذلك فإن قراراته مبنية

على المشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة.هذا الشخص تجد كلامه أكثر بطئًا من سابقيه ويستشعر ثقل المسؤولية أكثر من غيره ولذلك ينفعل للمبادئ ويندفع للعمل لها وتجد عباراته يكثر فيها:

شعور ـ إحساس ـ لمس ـ إمساك ـ حار ـ بارد ـ ضغط ـ شدة ـ ألم ـ حزن ـ سرور ـ ثقل ـ جرح ـ ضيق.

وهكذا إذا فهمت شخصية الآخر، وحددت نمط إدراكه،فإن هذا سيساعدك كثيرًا في تحقيق التآلف معه.

ونلخص المبدأ الأول في الخطوات التالية:

1ـ فهم شخصية الشخص الآخر هل هو بصري أم سمعي أم حسي؟

2ـ حقق التآلف والتأزر من خلال مجاراة سلوك الشخص الآخر.

3ـ بعد الاطمئنان على تحقيق التآلف قم بقيادة الشخص الآخر نحو ما تريد وتأكد من ذلك من خلال تغيير سلوكك وملاحظة رد فعل الشخص الآخر.

المبدأ الثاني/ ثلاثية الاتصال:

يعتقد بعض الناس أنه حتى يؤثر على الآخرين ويتصل بهم اتصالاً جيدًا فسيركز على الكلمات المؤثرة ويرتبها بنظام معين على حسب شخصية الآخر، وبذلك قد أتم عملية الاتصال، والواقع أنه بذلك قد حصل 7% فقط من عملية الاتصال.

فقد أجريت دراسات في بريطانيا في عام 1970م حول تأثير الكلام على الآخرين فوجدوا نسبة التأثير في الآخرين أتت على الوجه التالي:

الكلمات والعبارات 7% من التأثير.

نبرات الصوت 38% من التأثير.

تعبيرات الجسم الأخرى من عيون ووجه وأيدي وجسم 55% من التأثير وعلى الرغم من هذه النسبة الضئيلة للكلمات والعبارات إلا أنها قد تبلغ 100% عند الشخص الآخر لذلك اختر كلماتك بعناية.

المبدأ الثالث/ أهمية الدقة اللغوية في الاتصال:

في عملية الاتصال نحتاج إلى أن تكون دقيقًا جدًا في اللغة التي تستعملها، وعليك أن تركب الجمل بصورة صحيحة محتوية على المعلومات المطلوبة من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة.

ـ ومن ناحية أخرى فإن الآخرين أثناء حديثهم وبدون أن يشعروا كثيرًا ما يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم، أكثر الأخطاء التي تحدث هي: الحذف والتشويه والإلغاء، لكنك تحتاج أثناء اتصالك بالناس إلى استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والاستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة، وتصل إليك المعلومات المقصودة، وإليك شرح للأخطاء الثلاثة الشائعة في استعمال للغة:

1- الهدف:

قد يخاطب شخص ويحذف وسط الكلام معلومات أنت تحتاجها مثال [1] قُتِلَ الرجل!

نقول له: من القاتل؟ [2] قتله الأسد.نقول له: من المقتول؟

[3] أنا أكثر حكمة! نقول له: مقارنة بمن؟

2- التشويه:

[1] مثل أن يقول لك: إنه يؤذيني. نقول له: ما هو نوع الأذى؟

[2] أو يصدر حكمًا معينًا فيقول مثلاً: من المؤكد أنك تفهم ما أقول.

فنقول: من المؤكد بالنسبة لمن؟ أو ما الذي جعله مؤكدًا؟

[3] أو يربط سببًا بنتيجة: كأن يقول: أنت لا تتصل بي أنت لا تحبني.

فنقول: كيف أن مجرد عدم الاتصال يعني عدم المحبة؟

3- التعميم:

[1] مثل أن يقول: لم أنجح في أي شيء في حياتي.

فنقول له: في كل حياتك! هل نجحت في أي شيء في حياتك ولو مرة واحدة؟

[2] أو نقول: كل الرجال صنف خائن لم أقابل رجلاً أمينًا.

فنقول لها: لا أحد على الإطلاق؟ ماذا عن والدك؟

كل هذه الأخطاء عزيزي القارئ تقتضي منك أن تكون في تركيز شديد أثناء اتصالك مع الآخرين جاعلاً حواسك منتبهة لما يحدث.

وقد لا يترتب على هذه الأخطاء ضرر يذكر في غالب الأحيان، ولكن هناك أحيان أخرى يكلف الخطأ فيها حياة الإنسان بل حياة أمة بأكملها.

وسوف نتناول فى هذا الجزء أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين.

القاعدة الأولى/ قدر الشخص:

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر ، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئًا مذكورًا فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز.

يقول الأستاذ جون ديوي 'أعمق واقع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا'.

وها هو أحد المديرين الناجحين يسمى تشارلي شواب يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول: 'إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس الناس هي أعظم ما أمتلك وسبيلي إلى ذلك هين وميسور فإني أجزل لهم المديح والثناء وأسرف في التقدير والتشجيع'.إن الناس يبحثون عمن يقدرهم في هذه الحياة وإذا وجدوه تمسكوا به وأحبوه حبًا شديدًا.

وإلى جانب ذلك فإن التقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جدًا إلى الأمام ، ويبني في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد والمحن.

ولكن نذكرك وننبهك بأن يكون تقديرك مخلصا وصادقا وحقيقيا ، ابتعد عن التزلق الزائف ، وأخرج الكلام من قلبك ، استخدم كلمات ساحرة مثل أن تقول للشخص: أنت رائع، يعجبني فيك القوة والإصرار، لقد تغيرت بالفعل إلى الأحسن ، إننا نقطع شوطًا كبيرًا في إنجاز ما نريد، أنت على ما يرام.

القاعدة الثانية/ اظهر اهتمامًا حقيقيا بالشخص:

على قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس، فالناس تبحث عمن يهتم بهم ويسأل عليهم لاسيما في هذا الزمان الذي انشغل فيه كل امرئ نفسه،وقد رأيت في حاجة الناس إلى من يهتم بهم العجب العجاب فبمجرد أن ترفع سماعة الهاتف لتسأل على شخص أو ترسل إليه رسالة على الجوال حتى تجد هذا الشخص يمتن لك هذا الصنيع العظيم امتنانًا عظيمًا، ويطلب منك أن تزيد من هذا العمل بقدر استطاعتك.

القاعدة الثالثة / أظهار الحب ..

القاعدة الرابعة / حدث الآخرين بمجال اهتمامهم :-

فالفرد يميل إلى من يحاوره و يحدثه في الميدان الذي يتخصص فيه و يميل إليه

القاعدة الخامسة / أحسن لمن تتعامل معهم تأسر عواطفهم :-

كما قال الشاعر : أحسن إلى الناس تستعبد قوبهم فطالما استعبد الإنسان إحسانا

القاعدة السادسة استخدم أسلوب المدح :-

امدح الآخرين إذا أحسنوا فللمدح أثره في النفس ولكن لا تبالغ

القاعدة السابعة : تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك..

القاعدة الثامنة : تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم..

القاعدة التاسعة : تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها ..

القاعدة العاشرة : وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديقا..

القاعدة الحادي عشر : اسعى لتنويع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة معارفك وتتنوع صداقاتك ..

القاعدة الاثنا عشر : للناس أفراح و أتراح فشاركهم وجدانيا و للمشاركة في المناسبات المختلفة مكانتها في نفوس الناس ..

القاعدة الثالثة عشر : حاول أن تكون واضحاً في تعاملك ..

وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه .. فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك وتصبح حينئذٍ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم

القاعدة الرابعة عشر : حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها..

فاحترامك لها معهم.. سيكون من احترامك لهم.. وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

القاعدة الخامسة عشر : لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك..

لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة.

القاعدة السادسة عشر : اختر الأوقات المناسبة للزيارة..

ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها،ووجودك يمنعه من إنجازها،فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً.

القاعدة الثامنة عشر : ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات..

ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان.. وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

القاعدة التاسعة عشر : حاول أن تقلل من المزاح..

فهو ليس مقبولاً عند كل الناس.. وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب.. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

القاعدة العشرون: حاول أن تنتقي كلماتك..

فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها.. كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث.. وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع.. فحديثك دليل شخصيتك .

ـ طرق تحقيق الألفة مع الشخص الآخر:

إذا كنت في اجتماع أو في لقاء مع شخص وتريد تحقيق الألفة معه فأمامك خطوتين:

الخطوة الأولى / المجاراة :

المجارات أن تجعل سلوكك الخارجي يتوافق مع سلوك الشخص الخارجي ويتم ذلك من خلال التالي:

1ـ حاول أن تجعل تنفسك متوافقًا مع الشخص الآخر، وقد يكون هذا غير مريح بالنسبة لك، ولكن تزامن التنفس يعني تأسيس الألفة.

2ـ حاول أن تجعل صوتك متوافقًا مع صوت الآخر من حيث السرعة ـ النبرة ـ الشدة، وسوف يساعد فهمك لطبيعة الشخصية علي تحديد الصوت المناسب لها.

3ـ حاول أن تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الآخر حركة اليدين والرجلين والرأس.

4ـ حاول أن تجعل تعبيرات الجسم متوافقة مثل طريقة الجلوس ـ وضع اليد على الخد ـ وضع اليدين على بعضهما ـ تشبيك الأصابع، لاحظ ماذا يفعل المقابل وافعل مثله.

5ـ تكلم مع الشخص المقابل بالأسلوب الأقرب إلى شخصيته فإذا كان شخصًا بصريًا ركز على تصوير الكلام له وضرب الأمثلة الواضحة، وأما إن كان شخصًا سمعيًا ركز على نبرة صوتك واشرح الوضع بالتفصيل وشجع المناقشة بطرح أسئلة صريحة وحاول أن تركز على المعاني والألفاظ الدقيقة.

وإذا كنت مع شخص حسي اجعله يشعر بما تقوله وتفاعل مع الكلام.

الخطوة الثانية/ القيادة:

تولد المجاراة الاتصال القوي، أما الآن وفي هذه الخطوة آن لك أن تقود الشخص الآخر بعدما حصل هذا الاتصال وهذا التآزر، هيا! خذ الآن بزمام المبادرة! قم بتغيير مقصود في سلوكك، وستجد أن المقابل يجاريك بدوره أو يتبعك، إذا حدث ذلك فإن هذا الشخص يتبع قيادتك ولديك علاقة اتصال ممتازة، الآن في هذه اللحظة تستطيع قيادته نحو النتيجة المرغوبة مثل أن تقنعه بما تريد أو تدفعه نحو عمل أو سلوك معين.

اعرف شخصيتك :-

بعد أن تناولنا أنماط الناس من جهة استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم لديك:

اختبار من عشرة أسئلة لتتعرف على شخصيتك هل أنت بصري أم سمعي أم حسي:

1- ما الذي يؤثر في قرارك بشراء كتاب؟

أ- لون الغلاف والصورة داخل الكتاب.

ب - عنوان الكتاب ومحتواه.

ج - نوعية الورق وإحساس لمسه.

2- ما الذي تفضله حينما يشرح لك أحد فكرة جديدة؟

أ- مشاهدة الصورة الإجمالية.

ب - الشعور بالفكرة.

ج - مناقشة الفكرة مع الشخص المعني ومع أشخاص آخرين والتفكير فيها.

4- ما الذي يحدث حينما يواجهك تحدٍ؟

أ- ترى وتتخيل النواحي المختلفة لهذا التحدي.

ب - تتبادل الآراء حول الحلول البديلة والخيارات.

ج - تقرر وفقًا لمشاعرك.

4- في اجتماع عمل ما هو التصرف الذي تميل إليه؟

أ- مراقبة وجهات النظر ثم إبداء وجهة نظرك الخاصة.

ب - الشعور بالمنافسة ثم إبداء رأيك.

ج - الاستماع إلى جميع الخيارات ثم تشرح رأيك في الموقف.

5- إذا احتجت إلى معلومات محددة ما الذي تتوقع حدوثه؟

أ- تنقب بنفسك للإطلاع على أراء مختلفة.

ب - تستمع إلى أفكار الخبراء.

ج - تستعين بخبرة ومعرفة أفراد آخرين.

6- في حالة اختلافك مع شخص آخر ماذا تفعل عادة؟

أ- تركز على بلاغ الشخص الآخر. ب - تصغى باهتمام دون مقاطعة.

ج - تحاور بما يقصده الشخص الآخر.

7- خلال مؤتمر أو ندوة ما هو دافعك الأول؟

أ- النظر إلى الصورة الإجمالية وتقييم الأشياء البصرية.

ب - الإصغاء لكل كلمة في البلاغ. ج - الشعور بمعنى البلاغ.

8- ما هو الشيء الذي تبحث عنه في علاقة إنسانية؟

أ- الشخص الآخر وهو في أحسن أحواله.

ب - كلمات دعم وتأييد من قبل الشخص الآخر.

ج - الشعور بالحب والتقدير من قبل الشخص الآخر.

9- ما الذي تبحث عنه لدى شرائك سيارة جديدة؟

أ- الأجهزة البارزة المميزة مثل تكييف الهواء والنوافذ الكهربائية والمقاعد الجلدية.

ب - كافة التفاصيل التي يزودك بها البائع.

ج - قيادتها دون تأخير بغية الشعور بالتحكم فيها والسيطرة عليها.

10- عند سفرك على متن طائرة ما الذي تبحث عنه؟

أ - مقعد بالقرب من النافذة. ب - مقعد بقرب الجناح لكونه أقل إزعاجًا للآخرين.

ج - مقعد وسط يجعلك تشعر بقدر أكبر من الطمأنينة.

المجموع الكلي [أ] [ب] [ج]

- إذا حصلت في [أ] على أعلى مجموع للنقاط **فأنت بصري**.

- إذا حصلت في [ب] على أعلى مجموع للنقاط **فأنت سمعي**.

- إذا حصلت في [ج] على أعلى مجموع للنقاط **فأنت حسي**.

لا حظ أين يقع المجموع الثاني للنقاط المسجلة فهو يمثل النمط الإدراكي الثاني والثالث طبعًا يكون أدنى مجموع قد حصلت عليه.

الفصل السادس عشر: مراحل التفاوض

الفصل السادس عشر: مراحل التفاوض

مراحل وخطوات التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيارها من أساسها ،أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة، ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض أثرا كبيرا في المرحلة التي تليها ،وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوي الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس ايجابيا علي الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان علي تقسيم واحد لهذه المراحل مع أن هناك اتفاقا علي الخطوط العريضة لها، وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التدخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل أحيانا ،كما تختلف درجة الأهمية لدي بعض أطراف التفاوض، فما يراه احدهما فرعيا يراه الآخر أساسيا في الوصول إلي تحقيق أهدافه، وعلي سبيل الإجمال يمكن القول أن مراحل عملية التفاوض تتحد في النقاط التالية:-

أولا- مرحلة ما قبل التفاوض

فى هذه المرحلة يبدأ تحديد موضوع التفاوض بدقة ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وهنا يظهر سؤال مباشر وهو **"هل لدى طرفى عملية التفاوض رغبة فى بدء عملية التفاوض أم لا "**؟ والإجابة على هذا السؤال بنعم تعنى نجاح هذه المفاوضات بنسبة كبيرة جدا.

أما فى حالة الإجابة بلا فلابد من معرفة الأسباب والدوافع التى تجعل هذا الطرف يرفض التفاوض وهل هى (عدم أهمية هذا التفاوض له ــ إحساسه بالخسارة إذا تم هذا التفاوض ــ المناورة من أجل إضاعة الوقت ــ الى آخر الحيل الأخرى) وفى هذه الحالة يتطلب دخول طرف ثالث له القدرة على إقناع الطرفين بأهمية التفاوض لهما ،وفى بعض الأحيان يجب أن يكون للطرف الثالث المقدرة على إجبار أحد الطرفين

على التفاوض إذا لزم الأمر ذلك، ولكننا هنا سوف نعتبر الطرفين لهما نفس الرغبة فى بدء عملية التفاوض، وبعد تحديد موضوع التفاوض بدقة أى تشخيصه يبدأ كل طرف من الطرفين بجمع المعلومات عن هذا الموضوع وكذلك عن إمكانيات الطرف الأخر، ثم يتم بعد ذلك الاتفاق بين الأطراف على قرار التفاوض وبناءا على هذا القرار يبدأ كل طرف من الأطراف اختيار فريق التفاوض .

التخطيط للتفاوض والإعداد له :

إن التحضير والإعداد للمفاوضات من الأمور الهامة جدا والتى تتطلب درجه عالية من الدقة فى التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة، ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة، بالإضافة الى تحديد الموقف التفاوضى للأطراف تجاه القضايا التفاوضية، وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الأخر للمفاوضات يفيد فى معرفة نقاط الالتقاء والاتفاق، لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها .

والواقع العملى يشير الى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية ، فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول فى المفاوضات دون استعداد أو تخطيط مسبق يعيشون فى وهم كبير حتى فى حالة توصلهم الى اتفاق، فهذا الاتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الاستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض،وفى هذا العصر الذى نعيشه أصبح كل شىء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المسبقة والبقاء والفوز لمن يبذل الجهد الأكبر فى الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح .

مرحلة التخطيط :

- طريقة التخطيط والإستعداد للتفاوض :

<u>1. الجزء المركزي:</u> وهي المرحلة التي يتفق مديري الشركة على أهميتها ، وأهمية القيمة التي ستُضفيها على المفاوضات مع العميل، ويتم على إثرها إنتقاء المفاوض المناسب وفريق عمله ذو المهارات المناسبة لإدارة التفاوض مع العميل للوصول إلى تفاوض ناجح ..

<u>2. الطبقة الداخلية:</u> وهي المرحلة التي يتم فيها الإعداد للمفاوضات وتحديد الأهداف ودراسة حالة العميل ، ودراسة نقاط القوة والضعف لدى الطرفين، والتخطيط بشكل إحتياطي وإحترازي لما يمكن أن يكون ..

<u>3. الطبقة الخارجية:</u> وهي المرحلة النهائية والتي يتم فيها الإجتماع مع العميل، وللحصول على أفضل النتائج يجب أن يُدار اللقاء بالتسلسل التالي: (نقاش، إقتراح، صفقة، إتفاق) ..

- إذآ فالتخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذيٍّ يمكن تحقيقه، إلا أننا كثيرًا ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح ، وبناء على التحليل



يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض ..

- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض ..

- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها ..

- إعداد تصور بالمطالب المرنة ..

- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض ..

التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الأداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض علي ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض ، ويتضح أهمية التخطيط من خلال إثارة التساؤلات التالية :

- ما أهداف أطراف التفاوض ؟ وما أولوياتها ؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟وما نقاط القوة وأوجه الضعف لديهم ؟
- ما الأساليب والأدوات المتوقع أن يستخدمها أطراف التفاوض ؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاصلة بينها ؟
- ما الأسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟

ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض ؟

في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن أن يحدث بعض أو كل ما يلي :

- عدم وضوح في الأهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الي انك تكافح وتستميت لمجرد أن تبقي ،اي انك تحاول أن تؤخر السقوط أو الانهيار .
- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الأزمات ما إن تنتهي من أزمة حتي تواجه أزمة أخري .
- فقدا الرشد في تحديد الوجهه وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك .
- خلط في تحديد الأوليات .

- المضي في غفلة من الأهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الإمكان أحسن مما كان ".
- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي .

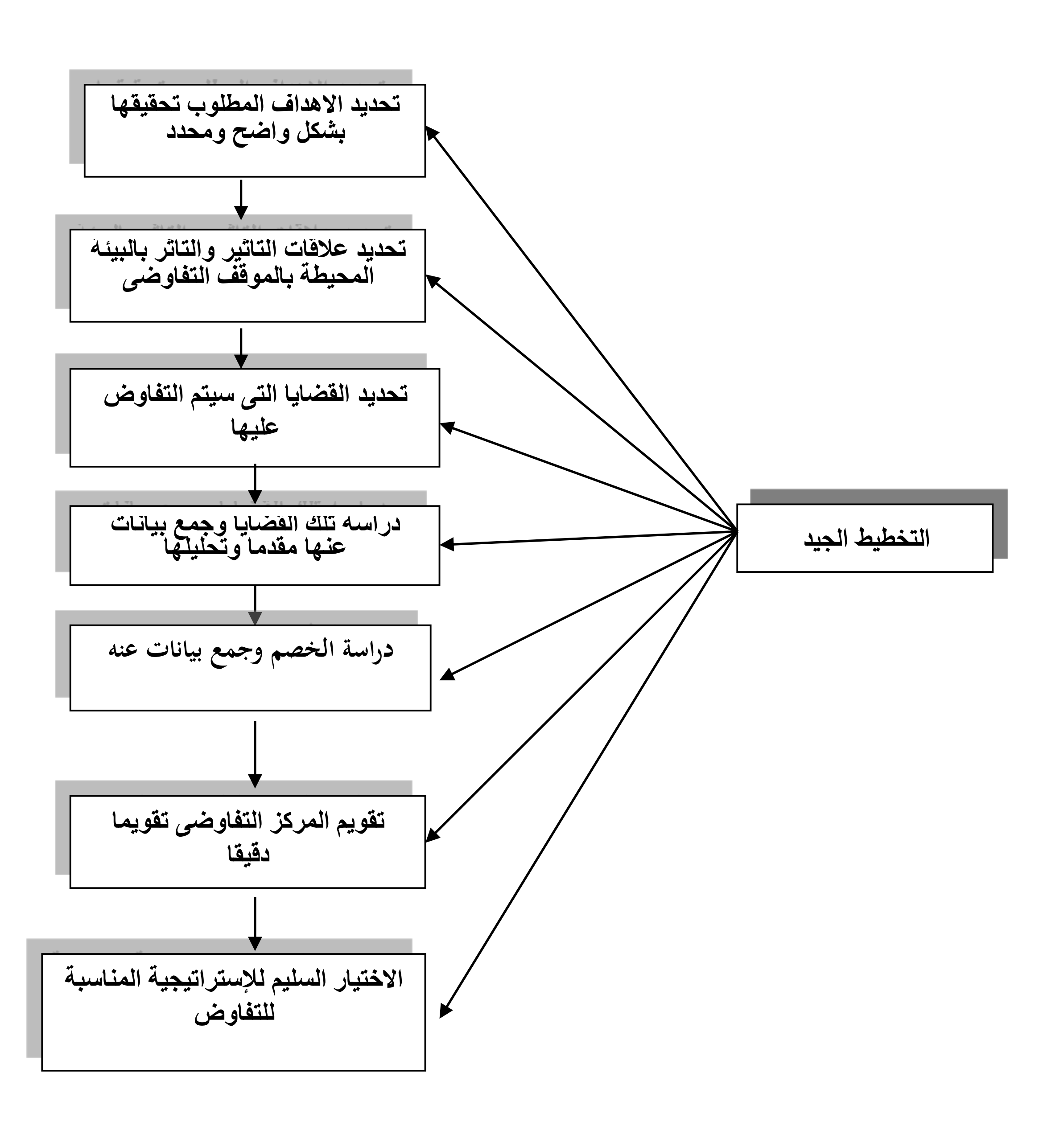
التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف:

يمكن للمفاوض أن يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية :

- ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض ؟
- ما النتائج المستهدفة من تناول كل قضية من قضايا التفاوض ؟
- ما أولويات عرض القضايا ومناقشتها ؟
- ما الحدود الدنيا والقصوى للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض
- ما هى التنازلات التى يمكن تقديمها فى مقابل التنازلات التى يقدمها الطرف الآخر؟
- ما هى العوامل الخارجية المحتملة التى قد تؤثر على المفاوضات؟
- ماهى البدائل المقترحة التى يمكن تقديمها فى حالة تعثر المفاوضات؟
- ماهى البدائل المقترحة التى يمكن تقديمها فى حالة فشل المفاوضات؟

وذلك من خلال التخطيط للتفاوض وأيضا اختيار الفريق المفاوض وتحديد اللغة والمكان المناسب للتفاوض وتدريب المفاوضين .

وفيما يلى نعرض شكلا توضيحيا للتخطيط الجيد للتفاوض :



الخطوات العملية للتفاوض:

وللتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية،وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى :التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية :

إن التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومواطن الاختلاف ومواطن الاتفاق الأكثر احتمالا يعطى لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هى : -

أ-وضع قائمة بكل القضايا أو الموضوعات .

ب- تصنيف هذه القضايا فى مجموعات .

ج- ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر .

وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التى ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين،وبالتالى فإن المفاوضات غالبا ما تغطى أكثر من موضوع أو قضية وعلى ذلك فإنه يجب تصنيف هذه القضايا الى مجموعات كل مجموعة على حده وإعطاء كل مجموعة درجة من الأولوية طبقا لأهميتها للطرفين وفى النهاية لابد من ربط القضايا المطروحة بالعلاقة مع الطرف الآخر وأن يتم تحديد أهمية كل قضية بموضوعية عند النظر إليها بعيدا عن التحيز والمشاعر الذاتية .

الخطوة الثانية: تحديد الهدف التفاوضي :

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة ، فإذا كنا لا نعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئا . والأهداف أيضا يجب تصنيفها أو تقسيمها حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية وإستراتيجية يتحتم تحقيقها ، وأخرى مرغوب تحقيقها ، وثالثة لا بأس من تحقيقها ....الخ.

وكذلك يجب تحديد الحد النهائى للقبول بمعنى تحديد النقطة التى يجب أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف ، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقا للمستجدات التى تطرأ أثناء سير المفاوضات .

- لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات .. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة ..

(إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض ، سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق). جورج فولر ..

- (توصلت إحدى الدارسات التي اهتمت بمقارنة مجموعتين من المفاوضين الناجحين والعاديين -وصلت إلى 102 عملية تفاوضية -من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء الإعداد والتخطيط في أنواع مختلفة من التفاوض إلى أن:

المفاوض العادى يضع عادة هدفًا واحدًا فقط للتفاوض ، بينما المفاوض الناجح يحدد ثلاث أهداف ، والتى تشتمل على الهدف المثالي ، والهدف الواقعي ، والهدف الاحتياطى أو الأخير الذي يمثل الحد الأدني لما هو مرغوب الوصول إليه ..

ويسعي المفاوض الناجح أولًا لتحقيق هدفه المثالي ، فإذا لم يتحقق، فإنه يسعى إلى تحقيق هدفه الواقعي ، وكذلك يجب تحديد الحد النهائى للقبول بمعنى تحديد النقطة التى

يجب أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف ، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقا للمستجدات التى تطرأ أثناء سير المفاوضات .

كذلك تحديد النقطة التى يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية : ـ

أ- يساعد على زيادة القدرة على التحرك بأمان .

ب- يؤدى الى زيادة القوة التفاوضية .

ج- يساعد فى تحجيم أو الحد من التنازلات .

د- يؤدى الى زيادة الإحساس بالطمأنينة والهدوء .

وفى النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود للقبول لها مزاياها وفوائدها خاصة إذا تم وضعها بشكل منطقى وبناءا على معايير عادلة وبعيدا عن التعسف والمبالغة ، كما أن لها مخاطرها وسلبياتها التى قد تؤدى الى الجمود والبعد عن المرونة التى تمثل عنصرا أساسيا فى استمرار ودفع عملية التفاوض فى اتجاه المفاوضات .

*الدعائم الخمس للهدف التفاوضي الناجح :

- وحتى تؤتي هذه الأهداف ثمارها، فلابد من أن ترتكز على دعائم تقويها وتمكنها من التأثير بفاعلية على مسار التفاوض، ومن تلك الدعائم ما يلي:

أ. الوضوح:

- بمعنى وضوح أهداف التفاوض للأطراف المشاركة فيه والاتفاق عليها بشكل قطعيٍّ لا يحتمل لبسًا أوغموضًا فيما بينهم .. ولا نعني بالوضوح فهم الأهداف بصورة إجمالية ، بل لابد أيضًا من اقتناع المفاوض بالأهداف فلا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها القائم بالتفاوض ، لأنه لن يُخلِص في السعي لتحقيقيها عن وعي أو عن غير وعي، ولعل المشاركة في تحديدها من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بما يتحدد من أهداف.

ب. المرونة:

- بحيث لا يصبح التحديد الجامد للهدف مُعوِّقًا لنجاح المفاوضات، والمقصود بالمرونة هو أن يُحدَّد الهدف بأسلوب يتيح إطارًا يمكن للمفاوض التحرك فيه مع المحافظة على الهدف العام .. كما تساهم مرونة الأهداف في زيادة القابلية لمراجعتها في ضوء سير المفاوضات وطروء المتغيرات المختلفة ، وظهور المعلومات الجديدة قد تحتاج إلى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف ..

ج. الواقعية:

- فأي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضاؤل فرص تحققها، وهو يؤدي إلى فشل المفاوضات أولًا ومن ثم إحباط المفاوضين، كما يؤدي ثانيًا إلى إضعاف المركز التفاوضي مستقبلًا، إذا كان إتمام المفاوضات بنجاح أمرًا حيويًّا للمفاوض ..

د. القابلية للقياس:

- وتلك الدعامة هي التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحقق صوب الهدف، وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية، أو التوقف عنه، وكذلك لا يمكن تقويم أداء المفاوضين إلا من خلال معايير قياسية ..

هـ. السرية:

- وهذا أمر واجب في أي تفاوض بمعنى أنه لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إليه أو تأمل في تحقيقه ، سواءً للاستفادة من إمكانية تحقيق أكثر مما كنت تأمل في تحقيقه ، أو لإخفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن الخصم إذا اضطررت للتنازل ، وكان الكشف عن هذا التنازل يُضعِف مركزك، أو لإتاحة المرونة لك في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما تستهدف تحقيقه ..

- وأخيرًا (أيًّا كان نوع الصراع الذي تخطط لتسويته من خلال التفاوض، فإن هناك هدفًا رئيسيًّا واحدًا وهو إيجاد اتفاق بشأن ما كان موضع صراع في السابق، ولذلك فإن عملية التفاوض قد تبدأ بالتوتر والقلق أو الخلاف بشأن المصالح والقضايا، غير

أن المفاوضات الناجحة تنتهي بالتوصل لحل نهائيٍّ أو حل وسط مقبول لدى الطرفين المتفاوضين) ..

الخطوة الثالثة: المعلومات التفاوضية :

إن المفاوض الجيد هو الذى يحاول أثناء فترة الاستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التى تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والإستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها فى إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالى يساهم فى نجاح العملية التفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لمكان عقد الاجتماع وأيضا تحديد الزمان الذى يناسب كل الأطراف .

- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي ، وتتميز تلك البيانات والمعلومات بأن بعضها يتعلق بخبرات أو أحداث ماضية، في حين يتعلق بعضها الآخر بمتغيرات قائمة في الوقت الحاضر، بينما يتعلق جزء ثالث بأمور مستقبلية ، ولعل القدرة على تجميع وتحليل الأنواع الثلاث من البيانات والاستفادة منها هي أحد المحددات الرئيسية لفاعلية الإعداد ، وبالتالي لاحتمالات نجاح المفاوضات ..

ومن ثم يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في نفس الوقت لعميلة الإعداد، الوجه الأول هو التنبؤ بالمتغيرات ، والوجه الثاني هو الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات أو السعي للتأثير في مسارها ، وبالتالي في تأثيرها على المفاوضات ..

- ويجب أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية :

*من نحن ؟

*من خصمنا ؟

*ماذا نريد ؟

*كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟

*هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟

*أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟

*وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها ؟

*ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف ، وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ..

الخطوة الرابعة: مرحلة التحليل :

يقوم المفاوض في هذه المرحلة بتجميع البيانات ، وتحديد الأهداف، ويحاول فهم مصالحه وأيضاً فهم مصالح الجهات المفاوضة، وفي هذه المرحلة لابد أن يتبع المفاوض عدة خطوات وهي ما يلي:

1-الإعداد الجيد: ان المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما علي الصدفة أو علي أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او علي مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب .

ويستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة علي ادارة المفاوضات بنجاح .فعلى المفاوض أن يقوم بتحليل السبب الذي يطلب بسببه موضوع ما ولا يكتفي بتحديد الموضوع فقط، ولابد من توقع مصالح المتفاوضين الذين سيتفاوض معهم وكتابتها، بحيث يكون على استعداد تام للتفاوض بشكل جيد.

2- التعلم: ويعني الإنصات والاستماع الجيد لما يقوله الآخرون في جلسة التحضير للتفاوض، وعلى المفاوض احترام كل الأطراف والاهتمام بآرائهم وتحليلها بشكل موضوعي.

3- مراجعة الذات: فيجب على المفاوض أن يجهز نفسه لمراجعة افتراضاته عن موقف الطرف الآخر، وذلك في حالة حدوث خطأ في الافتراضات من خلال المناقشة مع الأفراد.

4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض: ويتم ذلك من خلال معرفة خبرات المفاوضين الذين سبق لهم أن تفاوضوا مع الأطراف ذاتهم.

الخطوة الخامسة: وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها :

الإستراتيجية التفاوضية هى الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك الى سياسات ومبادىء عامة ، يتم الالتزام بها على المدى البعيد فى كافة جوانب العملية التفاوضية ، وبالتالى فإن الإستراتيجية هى التخطيط للتخطيط .

أما التكتيك ،فإنه التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ التخطيط ، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالى فإنه عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقا ،هو الإستراتيجية.

فمثلا قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة(الإستراتيجية) ، ويلجأ المفاوض لتحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات ، كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصا على عدم تضييع الوقت والاستمرار فى الجدل.

الخطوة السادسة: اختيار وإعداد فريق التفاوض :

إن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل أساسى على حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض، ففى حالة اختيار فريق غير مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق غالبا ما يؤدى الى فشل المفاوضات مهما كانت رغبات الفريق الآخر لإنجاح هذه المفاوضات .

أما فى حالة اختيار فريق مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق يستطيع أن يحول المواقف السلبية الى مواقف إيجابية نظرا لمهارتهم وقدرتهم ورغبتهم فى إنجاح عملية

التفاوض،وهذا يتطلب وجود مهارات وقدرات ومواهب شخصية للمفاوض حتى يستطيع الحصول على أفضل النتائج والوصول الى الهدف الأساسى الذى من أجله بدأت المفاوضات، ولابد أن يكون واضحا للجميع هل سيتم التفاوض بفرد واحد أو بفريق وذلك استنادا الى عدة اعتبارات أهمها:-

أ-نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها.

ب-الجوانب المختلفة لقضيةالتفاوض(اقتصادية،اجتماعية،سياسية،قانونية،تكنولوجية).

ج-مدى الحاجة الى تخصصات متنوعة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض.

د-الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة.

هـ-الخطة المحتملة للطرف الآخر(الاشتراك بفرد واحد أو بفريق وعدد أفراد الفريق)

و-المكان المقترح لعقد جلسات التفاوض.

ز-مدى توافر الخبراء والمتخصصين من الكفاءات البشرية المتاحة للقيام بالعمل التفاوضى

وبصفة عامة فإن هناك بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد ، وهناك أيضا بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق ، ويتضح ذلك من خلال ما يلى:

***المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد.**

المزايا :

أ- إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أى ازدواج فى الآراء أو اختلافات فى وجهات النظر.

ب-الاقتصاد فى التكاليف.

ج- توفير الوقت المستغرق فى التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق .

د- سرعة إنجاز المفاوضات .

هـ-التحديد الواضح للمسئولية .

العيوب : ـ

أ- احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة فى مجالات معينة (القانونية أو الاقتصادية مثلا).

ب- الإرهاق الجسدى والذهنى للفرد ، خاصة فى حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض.

ج- لا يناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب .

د- احتمالات ظهور التحيز الشخصى .

***المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق:**

المزايا : ـ

أ- الاستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات .

ب- فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر .

ج- استخدام تكتيك العضو المتساهل .

د- تقليل التحيز الشخصى وزيادة فرص الموضوعية.

هـ- إضفاء مرونة أكبر على المناقشات .

و- إمكانية التأجيل بحجة (يجب أن أستشير زملائى).

ز-التخفيف من حدة التوتر والقلق الداخلى بين أجزاء التنظيم.

ح-التحليل الأفضل والأعمق.

العيوب : ـ

أ- احتمالات التعارض والازدواج فى الآراء.

ب- زيادة تكاليف عملية التفاوض.

ج- البطئ النسبى فى إنهاء وحسم عملية التفاوض.

د- الحساسية بين أعضاء الفريق ، خاصة إذا شعر أحدهم ان دوره محدود للغاية.

هـ-احتمال تسرب المعلومات.

و-صعوبة الوصول الى اتفاق.

ز-مشكلة الاتفاق على إستراتيجية موحدة.

تلك هى أهم المزايا والعيوب للتفاوض بفرد واحد أو للتفاوض بفريق، تم استعراضها بإيجاز شديد. وحيث أن معظم المفاوضات تتم من خلال الاعتماد على فريق تفاوضى فسوف نتطرق الى أهم الخطوات التى يجب مراعاتها فى حالة الاعتماد على فريق للتفاوض.

إن اختيار فريق التفاوض من العمليات الهامة جدا فى العملية التفاوضية وبالتالى فإن تشكيل هذا الفريق لابد أن يتم بعناية وحرص شديدين وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية بعناية فائقة :-

أ- من هم أعضاء فريق التفاوض ؟

ب- من هو رئيس فريق التفاوض وما هى إمكانياته ؟

ج- هل اشتمل الفريق على كافة التخصصات فى شتى المجالات المتعلقة بعملية التفاوض ؟

د- هل تم توزيع الأدوار وتحديد المسئوليات لكل أعضاء الفريق ؟

هـ- هل تم عقد عدة لقاءات بين أعضاء الفريق وإعداد إستراتيجية واضحة يتم العمل من خلالها ؟

و- هل تم تحديد الحد الأدنى الذى يحب أن تتوقف عنده عملية التفاوض ولا يجب التنازل عنة؟

تلك الأسئلة والإجابة عليها تحدد الى مدى بعيد جدا نجاح العملية التفاوضية.

وسوف نتناول أهمية اختيار رئيس فريق التفاوض والمعايير التى يتم وضعها فى الاعتبار أثناء عملية الاختيار.

اختيار رئيس فريق التفاوض :

إن اختيار رئيس الفريق أو المتحدث الرسمى باسم الفريق له أهمية خاصة لأن هذا الاختيار سيتحدد علية عوامل كثيرة من أهمها قدرته على قيادة الفريق الى مفاوضات ناجحة،بالإضافة الى مقدرته على تحمل مسئولياته الأساسية ،والتى يتمثل أهمها فى:-

أ-الاستفادة من تخصص كل عضو فى الفريق الى أقصى حد.

ب-التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم.

ج-حسن توقيت استخدام كل عضو فى الفريق تبعا لسير المفاوضات.

د-ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء، طبقا للدور المحدد لكل منهم.

هـ-تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق.

و-توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء وضمان اقتناعهم بها وبإمكانية تحقيقها.

ز-إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلى بين أعضاء الفريق.

ولابد أن تكون علاقة رئيس الفريق ببقية أعضاء الفريق قوية ومتينة ومبنية على الاحترام المتبادل والتوافق والانسجام وإقناعهم واستعدادهم للعمل تحت قيادته وهذا يتطلب مقومات ومعايير يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحهم لتولى قيادة فريق التفاوض.

مقومات ومعايير قائد فريق التفاوض:

أ-امتلاك موهبة القيادة والقدرة على إدارة العمل التفاوضى.

ب-أن يكون متعدد المواهب والكفاءات.

ج-توظيف قدرات ومواهب أعضاء الفريق لصالح العملية التفاوضية والاستفادة الكاملة من خبراتهم وتحفيزهم على إظهار هذه ا لقدرات والمواهب.

د-المقدرة على تحويل مسار التفاوض فى حالة وجود ردود أفعال غير متوقعة من الفريق الآخر ووضع إستراتيجية سريعة وجديدة تتناسب مع هذه الظروف.

هـ-أن تكون شخصيته متكاملة أى أن يتصف بعدم التكبر أو الغرور أو التعالى على زملائه.
و-القدرة على امتصاص الصدمات ،واستيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها.

الخطوة السابعة:إعداد وتدريب فريق التفاوض:

إذا كان لاختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية كبرى لنجاح العمل التفاوضى فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء وهو أمر يتوقف بالتالى على مدى تآلف وانسجام هذا الفريق ، ومدى ما يتوافر لديهم من معلومات ومهارات ، وعلى ذلك تتضح أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض ، عن طريق مد أعضائه بالمعلومات المطلوبة والكافية ، وصقل والخبرات المهارات الضرورية للعمل التفاوضى.

وتتطلب مهمة إعداد الفريق للمفاوضات،القيام بمجموعة متكاملة من الأعمال الضرورية تتلخص فى: -

أ- وضع الخطة التفاوضية العامة ، والاتفاق على المداخل والسياسات ، والاستراتيجيات والتكتيكات التى يتم إتباعها.

ب- توفير المعلومات والبيانات شاملة كافة الحقائق ، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهة نظر الفريق ، والتى تدحض وجهة نظر الفريق الآخر.

ج- تنظيم وإدارة جلسات نقاشية ،تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض ، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح ، وتترك الحرية كاملة لكل منهم ليطرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات ،دون السماح مطلقا بالتعليق على آراء الغير فى هذا اللقاء ،ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية بحيث يطلق عنان الفكر ، ويتم إحداث (عاصفة فكرية) فى رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق .وبعد ذلك يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة ، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن

أن يفيد فى الإعداد والتحضير العملى للتفاوض ،من خلال الجو غير الرسمى والانطلاق فى التفكير والتعبير بحرية وجدية - وطرح البدائل،مهما كانت غريبة - الذى يوفره تطبيق هذا المنهج.

هذا وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية : -

- القضية التفاوضية (محورها / عناصرها / نطاقها).
- محددات العملية التفاوضية (بشرية / قانونية / مالية / فنية).
- الأهداف التفاوضية.
- مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات.
- تقويم المركز التفاوضى الحالى.
- القيام بتمثيل العملية التفاوضية.
- عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية.

د- تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المزمع استخدامها،ومدى ملاءمتها من حيث التوقيت ،والجهد ،والتكلفة ،والاعتبارات الحاكمة الأخرى.

هـ- تقويم الموقف التفاوضى - وهذا التقويم يشمل كلا الجانبين المتفاوضين ، ويشمل ذلك تقويم لعناصر القوة والضعف ، وطموحات كل طرف وأهدافه وحجم المتاح لديه من إمكانيات . . الخ .

و- تحديد الأدوار بالنسبة لأعضاء الفريق - مع تصور كافة الاحتمالات التى يمكن أن تحدث وردود فعل الطرف الآخر مع الاستعداد لذلك.

ز- إجراء اللقاءات المكثفة بين رئيس الفريق وبين أعضائه لوضع اللمسات الأخيرة ، خاصة بعد الاتفاق مع الطرف الآخر على أجندة المفاوضات ، (جدول الأعمال) . وتفيد مثل هذه اللقاءات الاستعداد لكافة جوانب وأبعاد العملية التفاوضية والاحتمالات المختلفة ، وإعداد وسائل وأدوات الرد عليها واحتوائها فى الوقت المناسب.

الخطوة الثامنة:اختيار لغة التفاوض : ـ

وهذه من الأمور الهامة جدا فى عملية التفاوض فغالبا ما تكون هناك مشاكل متعددة حينما تختلف اللغات الأصلية لأطراف التفاوض، لأن هناك مرادفات ومصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى ربما يكون العكس تماما، وعلى ذلك فلابد من تحرى الدقة البالغة حين اختيار لغة التفاوض، وإذا تم الاتفاق مثلا على أن لغة التخاطب اللغة العربية ويتم ترجمتها الى اللغة الإنجليزية، لابد من إلمام فريق التفاوض باللغة الإنجليزية، وذلك لقراءة الترجمة بالإنجليزية وهل هى نفس المعانى التى أمامها بالعربية أم لا، وفى هذه الحالة يمكن لفريق التفاوض الاستعانة بالمترجمين المتخصصين لإنجاز هذه المهمة.

الخطوة التاسعة:إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار : -

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتى : -

أ- تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية ، ومن الذى يبدأ الحديث ،وبماذا يبدأ ، وكيف يقدم زملائه ، وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدى ،والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد.

ب- مدى الحاجة الى الإعلان عن المواقف المتوقعة ، ومدى الصراحة والأمانة فى ذلك ، والإعلان منذ البداية.

ج- تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض ، وطرح وجهة النظر بشأنها.

د- الحدود الدنيا والقصوى المتوقعة لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون علية ردود أفعالنا على نحو مناسب.

الخطوة العاشرة:الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات : ـ

وتعتبر عملية الإعداد والتحضير للجلسة الافتتاحية هى المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للتفاوض، والتى تتضمن وضع التصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة

من حيث أسلوب التعارف وطريقة الترحيب والكلمات الافتتاحية وإضفاء روح الثقة والاطمئنان والتفاؤل على المناقشات كما تتضمن هذه العملية تحديد مكان التفاوض والاتفاق على جدول الأعمال.

تحديد مكان التفاوض

إن تحديد مكان التفاوض من النقاط المهمة جدا فى العملية التفاوضية ،بل والمؤثرة جدا على سير المناقشات لأنه يتحدد على ذلك وضع الاستراتيجيات والتكتيكات،وفى أحيان كثيرة يتطلب تحديد المكان الذى ستجرى فيه المحادثات مفاوضات طويلة جدا بين أطراف التفاوض ،وذلك لأسباب نفسية أو أسباب اقتصادية، وبالتالى سوف نستعرض البدائل التى يمكن من خلالها اختيار المكان الذى تجرى فيه المفاوضات

هناك ثلاث بدائل لاختيار مكان التفاوض :-

البديل الأول : التفاوض فى مكانى :

فى لغة كرة القدم هناك عبارة شهيرة أن اللعب على أرضى يضمن لى الفوز حيث الجمهور والتعود على أرض الملعب وسهولة التأثير على الخصم .....الخ. كل هذه العوامل تجعل معظم الأشخاص يرغبون فى إجراء المفاوضات على أرضهم وهذا له مزايا عديدة أهمها : -

أ-إن التفاوض فى مكانى يمنحنى إمكانية تهيئة المكان المناسب من وجهة نظرى، بما فى ذلك اختيار وترتيب قاعة التفاوض، وجلوس المشاركين أمام مائدة المفاوضات، وطبيعة وتوقيت الاستضافة.

ب-إمكانية استخدام الميزة السابقة لخلق المضايقات والضغط على الطرف الآخر، وذلك بتوجيه فريق المفاوضين الزائرين للجلوس فى مواجهة نافذة لتشتيت إنتباههم بسبب ضوء الشمس فى أعينهم .

ج-القيام بدور المضيف فى أى مفاوضات يمنحنى الفرصة للتأثير على الفريق الآخر خارج قاعة المفاوضات سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات .

د-إن التفاوض فى مكانى يتيح لى الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر فى التفاوض عند اللزوم والعثور على الخبرات بسهوله والحصول منهم على النصائح اللازمة.

هـ-الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتى النسبية نتيجة حضور الخصم إلى وبما يمكن أن يدعم مركزى التفاوضى.

و-توفير الوقت والجهد والتكلفة التى كانت ستترتب على الانتقال الى مكان أخر غير موطنى .

البديل الثانى : التفاوض فى مكانك : -

بالرغم من صعوبة التفاوض فى أرض الطرف الآخر لأسباب عديده أهمها الشعور بالغربة ورهبة المكان إذا كانت هذه هى المرة الأولى إلا أن هناك مزايا عديدة لهذا البديل وهى:

أ-تفرغ فريق التفاوض التام لهذه المفاوضات .

ب-إمكانية الاعتراض على تجهيز مكان التفاوض وجعل الطرف الآخر يبذل مجهودا مضاعفا لتجهيز المكان .

ج-استخدام موضوع ذهابك الى الطرف الآخر والضغط بها كلما سمحت الأمور بذلك وأن ذهابك إليه هو إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة فى الاتفاق.

د-إمكانية الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل اتخاذ القرار أو الالتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسات.

هـ-إمكان حجب بعض المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوفرة الآن .

البديل الثالث : التفاوض فى مكان محايد : -

إن اختيار مكان محايد لإجراء المفاوضات له جاذبية سطحية،فكل طرف لا يكسب ميزة أو ضرر نتيجة للمكان الذى تجرى فيه المفاوضات، ولكنه يتولد لديه شعور معين بأن هذا الاختيار هو الأفضل والأنسب لإجراء المفاوضات بدون ممارسة أى نوع من الضغوط من أحد الأطراف،وهذا البديل يحقق عدة مزايا: -

أ-الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر.

ب-تقريب المسافات بين المتفاوضين.

ج-الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد.

د-حل مناسب فى حالة امتناع كل طرف عن الذهاب الى موطن الطرف الآخر.

هـ-عدم شعور أى طرف من الطرفين بأنه تحت ضغط أو مضايقات من الطرف الآخر.

الاتفاق على جدول الأعمال:

بعد الاتفاق على المكان وتحديده يتم الاتفاق على جدول الأعمال ،وفى هذه المرحلة من مراحل التفاوض من الممكن أن يتم الاتفاق على جدول الأعمال من خلال الاتصالات السابقة على عقد المفاوضات أو من خلال الجلسة الرسمية الأولى حيث يجرى التمهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد وعلى الرغم من أن جدول الأعمال الخاص بالمفاوضات يتم الاتفاق علية بين أطراف التفاوض إلا إنه من الممكن أن يثير قضيه تفاوضية يستغرق حولها جلسات عديدة لتمسك كل طرف حول البنود الواجب إدراجها فى جدول أعمال المفاوضات وكذلك حول ترتيب تناولها وهنا يجب على فريق التفاوض حسن إعداد جدول الأعمال وتصوره لجدول أعمال الطرف الآخر واستعداده لتغير موقفه فى ضوء المناقشات حول هذا الجدول.

أهم الاعتبارات التى يجب مراعاتها حين إعداد جدول الأعمال للمفاوضات:-

أ-التركيز على الموضوعات العامة ورؤوس الموضوعات دون التطرف الى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيس على أن توضع هذه التفاصيل فى ورقة غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلى.

ب-البدء فى جدول الأعمال بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبارها الأهم كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدى الى حل القضايا الثانوية تلقائيا ودون عناء كبير وحتى إذا لم تحسم فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل فى القضايا الأساسية.

ج-البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التى يتم الاتفاق عليها أولا باعتبارها الحاكمة فى العملية التفاوضية مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة.

د-تصنيف قضايا التفاوض الى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية والجوانب التسويقية .... الخ.

هـ-البدء فى القضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة لكسب ثقة الطرف الآخر وغمره بالروح التعاونية للمفاوض على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك وهذا يؤدى الى الشعور بالتفاؤل على الجلسة وإحساس أطراف التفاوض بنجاح المفاوضات.

ثانيا:مرحلة التفاوض

بعد أن تم استعراض خطوات الإعداد للمفاوضة ، نصل الى نقطة البداية فى المفاوضات وهى الجلوس على مائدة المفاوضات وجها لوجه، حيث يكون كل طرف قد أتم الإعداد والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية،وهذه النقطة تبدأ بالاجتماع الأول وما يشمله من جس نبض من الطرفين، وفى أغلب الأحيان يكون هناك طرف قدم مطالبه للطرف الآخر قبل هذا الاجتماع، وفى حالة إذا كان يوجد هناك سابق تعامل بين الطرفين فإن الأمور تسير فى مجراها الطبيعى طبقا للقواعد المتبعة.

كيفية إدارة الجلسات:-

هناك بدائل متعددة لإدارة الجلسات نذكر منها الآتى : ـ

أ-اختيار وتحديد متحدث رسمى لكل فريق .

ب-الاتفاق على طريقة وأسلوب تسجيل الجلسات .

ج-وضع جدول أعمال لمناقشة القضايا المطروحة، وأولويات تناول كل منها وغالبا يتم وضع المشاكل والموضوعات السهلة والأقل أهمية والتى من الممكن الاتفاق عليها بسهولة من الطرفين فى بداية الجدول، وذلك من أجل خلق مناخ يسوده الود والتفاؤل فى بداية الجلسات ثم يتم بعد ذلك وضع الموضوعات المهمة والحساسة .

د-فى حالة الموافقة والوصول الى حلول ترضى كل الأطراف يتم تحديد كيفية إجراءات الموافقة وكتابة العقد والتوقيع عليه .

أنشطة مائدة المفاوضات : ـ

تتضمن أنشطة مائدة المفاوضات ثلاث أنواع من الجلسات هى كالآتى : ـ

أ- الجلسات المبكرة.

ب- الجلسات الوسيطة.

ج-الجلسات الختامية.

الجلسات المبكرة : ـ

فى هذه الجلسات يبدأ التعارف والاتفاق على الأسس والقواعد العامة وعرض ملخص للموضوعات المطروحة من الجانبين للتأكد من أن كل طرف قد تفهم تماما ما يعنيه الطرف الآخر من خلال العروض والمطالب المقدمة وهذا الاجتماع غالبا يكون قصير نسبيا ويتم التركيز فيه على الآتى : -

أ- الترحيب بالطرف الآخر من الطرف المضيف.

ب- نبذة مختصرة عن المشكلة التفاوضية.

ج- شكر لكل الأطراف على الاستجابة للجلوس على مائدة المفاوضات للحصول الى حل مرضى لجميع الأطراف.

د- إعطاء الإحساس لجميع الأطراف بأن النتائج ستكون طيبة للجميع.

هـ- إبراز أهمية نجاح العملية التفاوضية لكل الأطراف.

الجلسات الوسيطة : -

تبدأ هذه الجلسات غالبا بعد أسبوع من الجلسات المبكرة ويتم التركيز فى هذه الجلسات على شرح وجهة نظر كل فريق ومحاولة كل فريق جس نبض الفريق الآخر ومعرفة نواياه وتستمر هذه الجلسات التى يتم من خلالها التوصل الى حلول واتفاقيات للقضايا السهلة ويفضل بالنسبة لهذه الجلسات ألا تكون فى أيام متتالية ولكن يمكن عقد اجتماعين أو ثلاثة كل أسبوع .وغالبا ما يحدث أثناء هذه الجلسات مواقف قد تؤدى الى توقف أو عرقلة العملية التفاوضية ومن هنا لابد من مراعاة الآتى:-

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية.

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط.

ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض.

وسوف نتناول هذه النقاط الثلاثة بالشرح.

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية.

غالبا ما تتعرض العملية التفاوضية أثناء المناقشات والمداولات الى مواقف فعلية غير متوقعة تحتاج الى درجة كبيرة من المهارة والمقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة، ولذلك أوضحنا فى اختيار رئيس فريق التفاوض أن يكون لديه القدرة والمهارة على مواجهة المواقف التفاوضية غير المتوقعة بشىء من المرونة والذكاء وتحويل هذه المواقف لصالح فريقه، وهنا يجب التعامل مع هذه المواقف بحذر شديد حيث أن تقديم تنازلات كبيرة يمكن أن تضعف مركز المفاوض أو تسفر عن استغلال للمواقف أو تنهى التفاوض بشكل غير مرضى.

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط : ـ

فى معظم الأحيان يستخدم أحد الأطراف العديد من التكتيكات وأساليب الخداع للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر، وهذا فى الغالب يكون قرب نهاية المفاوضات، وهذه الأساليب قد تكون غير مشروعه أو غير مريحة

للطرف الآخر،وأن الطرف الذى يستخدم مثل هذه الأساليب يرى المفاوضات على أنها صراع بين إرادتين ويستهدف من ورائها تحقيق مكاسب أساسية على حساب الطرف الآخر دون اعتبار للمبادئ أو القيم الأخلاقية ،وحينما يشعر أحد الأطراف أن هذه الأساليب والتكتيكات الخداعية تمارس يكون رد الفعل فى الغالب بطريقة من اثنين

الأولى : محاولة تجنب الصراع والميل نحو التنازل انطلاقا من عدم الرغبة فى فشل المفاوضات ويرى أنه لو تنازل هذه المرة إرضاء للطرف الآخر فسوف يكون ذلك موضوع تقدير من جانبه وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلا .

الثانية : هى استخدام نفس الأسلوب ونفس السلاح للرد على الطرف الآخر وفى هذه الحالة إما أن يرجع الطرف الآخر عن أسلوبه أو تتعثر المفاوضات وتفشل وهذا هو الأرجح .

ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض : ـ

إن نجاح المفاوضات يعتمد بصفة أساسية على صدق نوايا أطراف العملية التفاوضية ورغبتهم الصادقة فى إتمام العملية التفاوضية ولكن فى أحيان كثيرة نجد أن أحد الطرفين يحاول مناقشة المصالح بينما الطرف الآخر يتشبث بالمواقف واضعا شروطا صعبة دون رغبة فى التزحزح . وقد يحاول أحد الأطراف الوصول الى اتفاقيات ممكنة ومقبولة تتميز بالقدرة على تعظيم المكاسب لكلا الطرفين بينما الطرف الآخر يهاجم كل اقتراح يعرض علية وهدفه الرئيسى تحقيق وتعظيم المكاسب بالنسبة له فقط .

وفى مواجهة مثل هذه الظروف التى قد تؤدى الى عرقلة العملية التفاوضية وربما فشلها لابد أن يتم إقناع الطرف المتشدد بتغيير موقفة إما بالإغراء وإما بالإجبار وهذا يتطلب من الطرف الأول أن يركز على الحقائق المرتبطة بجوهر ولب المشكلة بدلا من التركيز على المواقف وهذا يؤدى بالطبع الى فتح مجال جديد لنجاح المفاوضات لأن التركيز على المصالح وابتكار البدائل والحلول والاعتماد على المعايير

الموضوعية يجعل الطرف الآخر المتشدد فى موقف حرج وهذا الأسلوب هو ما يطلق علية المفاوضة المبدئية .

والحل الآخر يعتمد على مسايرة الطرف المتشدد فى ممارساته السلبية وإفشال محاولاته فى الدخول فى مصادمات وشد وجذب وذلك يتطلب تماشى أو تفادى هجوم الطرف المتشدد وتحويل هذا الهجوم الى المشكلة ، ولتحقيق ذلك وللنجاح فيه لمواجهة هذه النوعية من المناورات يجب إتباع الخطوات التالية : -

أ- لا تهاجم موقفهم ولكن ابحث فيما وراء هذا الموقف.

وهذا يتطلب عدم رفض أو قبول موقف الطرف المتشدد بل يتم التعامل مع هذا الموقف على أنه أحد الخيارات المطروحة والممكنة ثم يتم البحث عن المبادئ التى يعكسها ذلك الموقف وإيجاد طرق ووسائل كفيلة بتحسينه وتطويره ويمكن أن تحول السؤال الى الطرف المتشدد طالبا منه وجهة نظره فى حل هذه المشكلة المطروحة من خلال موقفهم المتشدد.

ب- شجع الطرف الآخر على نقد أفكارك وتقديم المشورة.

فى أغلب الأحيان يضيع الوقت أثناء التفاوض فى النقد والنقد المضاد وهنا يجب على الطرف الأول الترحيب بانتقادات الطرف الآخر وسؤالهم عن الخطأ وكيفية علاجه من هنا تستطيع أن تعرف آرائهم واتجاهاتهم وعلى ضوء ذلك تطور أفكارك ومقترحاتك وهنا يتم تحويل النقد لصالح الاتفاق على أساس أنه جزء طبيعى من العملية التفاوضية .

ج- عدل مسار الهجوم ليستهدف المشكلة.

وذلك يحدث فى حالة مهاجمة الطرف الآخر لك شخصيا وهذا يحدث كثيرا فى الواقع العملى فإنه يجب عليك فى هذه الحالة عدم الدفاع عن نفسك وترك الطرف الآخر يخرج كل ما لديه واسمع جيدا له واظهر أنك فهمت ما يقولون وحينما ينتهون ،

يمكنك تعديل أو تحويل هجومهم عليك شخصيا الى هجوم موجه الى المشكلة . وهكذا من الممكن أن يتم تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض .

الجلسات الختامية : ـ

تتميز اجتماعات هذه الجلسات بطول المدة وفيها يبدأ كل فريق فى محاولة تحقيق أكبر مكاسب على حساب الفريق الآخر، وهنا نجد أن الفريق الأول يبدأ بتقديم بعض الاقتراحات والحلول لطلبات الفريق الثانى، وبمرور الوقت يبدأ وضوح العرض المقدم من قبل الفريق الأول وتستمر هذه العروض والمقترحات، والعروض والمقترحات المضادة، حتى الساعة المتفق عليها لنهاية المفاوضات وكل طرف يحاول جاهدا أن يصل الى أفضل المكاسب، وأن ينتزع موافقة الطرف الآخر على هذه المطالب .وفى هذه المرحلة من الجلسات تكثر طلبات وقف المفاوضات من أجل المشاورات الجانبية، حيث يترك أعضاء فريق التفاوض قاعة الاجتماعات الى قاعة أو حجرة أخرى ملحقة أو قريبة، وبعد المناقشات والتحليلات وعمليات التقييم يعودون ثانية لقاعة الاجتماعات لاستئناف المفاوضات مع الفريق الآخر، وفى بعض الأحيان يترك فريق القاعة الرئيسية للمفاوضات طالبا من الفريق الآخر التشاور والوصول الى اتفاق، وهذا الأسلوب من أساليب الضغط النفسى على أعضاء الفريق حيث أن بقاء الفريق فى نفس القاعة غالبا ما يؤثر بصورة سلبية على الفريق، بعكس إذا طلب الفريق بنفسه وقف المفاوضات، وانتقل الى مكان أخر فهذا يشعره بشىء من التجديد والاستقلالية.

أهمية التشاور والتداول وطلب الاستراحة: ـ

يلجأ المفاوضون الى طلب استراحة بين كل فترة وأخرى أثناء ممارسة العملية التفاوضية وذلك لاتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر أو لدراسة أحد البدائل المطروحة أو لتقديم تنازلات معينة أو لاتخاذ قرار بتأجيل المفاوضات أو تجميدها

وفى أحيان كثيرة يكون اللجوء الى طلب الاستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة التى يمكن أن تخدم سير المفاوضات فى عدة جوانب أهمها:-

أ-تعطى فرصة للتشاور مع أعضاء الفريق ، أو مع الرؤساء ، حول قضايا بذاتها.

ب-يمكن استخدامها باعتبارها تكتيكا لتجنب إعطاء رد واضح وفورى والتمتع بفترة أكبر من الوقت للتفكير والدراسة.

ج-تساعد فى تخفيف حدة التوتر حول المائدة ، وقد تكون فرصة للتنفيس أو للتعبير عن ردود الأفعال ، وانعكاس لما يحدث حول المائدة أثناء المفاوضات ، خاصة إذا كان قائد الفريق أو المتحدث الرسمى له من النوع المتسلط.

د-لها أهميتها فى ربط أفراد الفريق معا والاتفاق على قرار موحد.

هـ-تتيح الفرصة للاتفاق على خطة أو تكتيك معين لبقية الجلسة.

و-الاتفاق على كيفية التعامل مع التطورات غير المتوقعة والتى تبرز فجأة أثناء المفاوضات.

ز-فرصة لتقييم مدى تأييد الأعضاء لسير المناقشات واتجاهاتها.

ح- الحصول على المعلومات من الخبراء والمتخصصين فى موضوع مطروح للمناقشة.

ط- امتصاص حالة التذمر والتشدد الموجودة لدى الطرف الآخر.

ى- الهروب من الحصار الذى يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح فى فرضه.

وللحصول على أكبر فائدة من فترة المشاورات الجانبية يجب مراعاة الآتى : ـ

- لابد لها من قائد مثل أى اجتماع تنظيمى ،حتى وإن كان مصغرا وغير رسمى.
- يجب تجنب أخذ الأصوات ، لأن ذلك يدعو للانقسام ويجب بذل الجهد للوصول الى -صيغة مقبولة من الجميع.
- أن تتم فى جو هادىء حتى يستطيع كل فرد فى الفريق أن يجدد نشاطه.

- يجب إعطاء الفرصة لكل فرد فى الفريق لعرض وجهة نظره حتى يشعره بأهميته وسط الفريق.
- يجب أخذ الوقت الكاف ،على الأقل لإعطاء الانطباع بأن الفريق يدرس الموضوع بالجدية الواجبة ، ولكن دون إسراف أو مبالغة.

ثالثا:مرحلة الاتفاق:

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة صياغة الاتفاقية والتوقيع عليها من أطراف التفاوض وهى المرحلة الأخيرة من المفاوضات.وفى هذه المرحلة تكون المفاوضات قد أتت ثمارها المرجوة وهو الوصول الى اتفاق يرضى جميع الأطراف من خلال جولات المفاوضات التى تمت، وذلك يستوجب صياغة ما تم التوصل إليه فى صورة عقد أو اتفاق ملزم للطرفين يتم العمل به بعد التوقيع عليه، أو حسب ما يتفق عليه الطرفين، وهناك العديد من العقود والاتفاقات الجماعية، ولكن لا توجد اتفاقيتان متشابهتان، وهذا يرجع الى ظروف كل اتفاقية، وكذلك الأطراف التى تشملها كل اتفاقية وعليه فإن كل عقد أو اتفاق يكون قائما بذاته، ولكن من الممكن الاسترشاد به فى الحالات المماثلة، أو استخدام بعض الفقرات الواردة به فى عقد أخر مماثل، وهناك مسميات عديدة للتعاقد منها على سبيل المثال لا الحصر (مشروع اتفاق ـ عقد تسويه ودية ـ عقد اتفاق ـ اتفاقية جماعية).

وسوف نستخدم هنا مسمى(عقد اتفاق) لتوضيح كيفية وأهمية صياغة عقد الاتفاق.

من الضرورى جدا والهام أن تسترشد أو تستعين بالخبراء القانونيين أثناء صياغة عقد الاتفاق لأن التلاعب بالألفاظ والكلمات والمرادفات قد تؤدى فى بعض الأحيان الى تغيير المعنى المقصود تماما، وأيضا هناك العبارات القانونية التى من الممكن استغلالها فى حالة نشوب نزاع حول تفسير بنود العقد، من الممكن أيضا أن تستغل بصورة سيئة، وبناءا على ذلك فإن أى اتفاق جيد لابد وأن تكون صياغته سهلة وواضحة ودقيقة ومعبرة وموجزة، حتى يستطيع أى شخص قراءتها بسهولة وبدون

الدخول فى متاهات اللغة ، وعلى ذلك فإن المفاوض الذى يجيد الاستخدام للغة بصورة جيدة يكون لدية المقدرة على اختيار الكلمات السهلة والواضحة والبسيطة للتعبير عن الكلمات التى سوف تتضمنها الاتفاقية.

وهنا لابد أن تكون الاتفاقية مقسمة الى أجزاء يتم ترتيبها بصورة واضحة، كل جزء يشمل عنصر من العناصر التى تم الاتفاق عليها، وموضحا القرار الذى تمت الموافقة علية من الطرفين، وأيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية بند يسمح بإمكانية التعديل فى المستقبل، وهذا البند مفيد للغاية لأنه ربما تستحدث أمور لم تكن موجودة أثناء فترة المفاوضات وهذه الأمور تستلزم تعديل فى القرار الذى تم اتخاذه سابقا، أيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية مدة سريانها طبقا لما يتفق علية الطرفان، وأيضا يجب أن يتم الاتفاق على جهة محايدة للجوء إليها فى حالة نشوب أى نزاع بخصوص هذه الاتفاقية وتمسك كل طرف برأيه، وأخيرا من لهم حق التوقيع .**وفى النهاية نستطيع أن نلخص أهم العناصر التى يجب أن تتضمنها الاتفاقية :**

1-المقدمة.

2-لغة العقد.

3-المسئول عن صياغة العقد.

4-جدولة المواضيع(تقسيم الاتفاقية الى أجزاء).

5-إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية.

6-مدة سريان الاتفاقية.

7-تحديد الجهة المحايدة التى يتم اللجوء إليها فى حالة وجود نزاع.

8-تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية.

المقدمة : ـ

إن معظم الاتفاقيات إن لم يكن جميعها تبدأ بمقدمة يتناول فيها تعريف الأطراف المشاركة فى العقد، كذلك توضيح الأهداف التى تم الاتفاق عليها،وقد تتضمن المقدمة

بعض التعهدات من الأطراف المشاركة فى الاتفاقية ،وأشياء أخرى كثيرة ومتعددة حيث لا توجد صيغة واحدة تم الاتفاق عليها بخصوص المقدمة، وإنما هناك صيغ كثيرة ومتعددة.

وهنا تجدر الإشارة بأنه يستحق الاقتصار فى المقدمة على تعريف الأطراف المشاركة فى عملية التفاوض، بالإضافة الى توضيح الأهداف فى شكل فقرات أو أقسام منفصلة ومحددة بالعقد، وذلك باختصار شديد وبدقة ووضوح تامين، وبعيدا عن أى لبس أو استخدام ألفاظا تحمل أكثر من معنى.

لغة العقد : -

والمقصود هنا بلغة العقد هو اللغة التى يتحدث بها الأطراف المشاركة فى العقد، وهل هى لغة مشتركة أو هناك اختلاف، مثال ذلك (إذا كان طرف إنجليزى والطرف الآخر مصري) فإن لغة التخاطب هنا إما أن تكون عربية تصحبها ترجمة إنجليزية، أو العكس إما تكون إنجليزية تصحبها ترجمة عربية وفى كل الأحوال ومهما كانت لغة العقد لابد وأن تكون الكلمات واضحة ومفهومة ولا تحمل أكثر من معنى حتى لا يسمح طرف لطرف آخر بالتلاعب بعد التوقيع على العقد.

المسئول عن صياغة العقد : -

يفضل فى كل الأحوال أن يكون المسئول عن صياغة العقد هو المستشار القانونى **للطرف الأول** مشتركا مع المستشار القانونى **للطرف** الآخر.

جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء) : -

لابد من تقسيم بنود الاتفاقية الى جمل وفقرات، وكلما كانت الجمل والفقرات قصيرة كلما كانت أفضل من الجمل والفقرات الطويلة، لأن الجمل الاعتراضية التى تدرج فى الجمل الطويلة ربما تجعل المعنى مبهما حتى وإن كانت سليمة نحويا ، ومن هنا نجد أن تقسيم الاتفاقية الى أجزاء مفيد جدا ويؤدى الى نتائج جيدة بعيدة عن الغموض واللبس.

إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية : ـ

إن وجود بند فى الاتفاقية يسمح بتعديل بعض بنودها له مزاياه العديدة، والمثال على ذلك ربما يكون هناك مشاكل ومعوقات وقت توقيع الاتفاقية فى عملية التسويق أو التصدير والاستيراد سواء كانت هذه المشاكل اقتصادية أو سياسية .... الخ، وبعد التوقيع على الاتفاقية بفترة، تم حل هذه المشاكل، وبالتالى أصبح من الممكن إعادة التفاوض حول هذا البند، فإذا لم يكن هناك بند فى الاتفاقية يسمح بذلك فلن يستطيع المفاوض أن يعيد التفاوض، وبالتالى فإن كتابة بند يسمح بإمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية هام ومفيد للغاية.

مدة سريان الاتفاقية : ـ

هذه من النقاط الهامة جدا فى الاتفاقية حتى لا يطغى طرف على الطرف الآخر، فلابد من تحديد مدة الاتفاقية، وذلك لمدة عام أو أكثر،أو أن تكون بدون مدة محددة(مفتوحة) إلا أن يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر برغبته فى إعادة فتح باب المفاوضة، وذلك خلال مدة شهر أو شهرين حسب ما يتفق علية،

تحديد الجهة المحايدة التى يتم اللجوء إليها فى حالة وجود نزاع : ـ

فى بعض الأحيان تنشأ مشاكل بين أطراف عقد الاتفاق حول أحد البنود أو أكثر، أو حول الاتفاقية كلها وغالبا ما يتمسك كل طرف برأيه ويصمم عليه، وهذا يحدث حينما تكون الثقة مفقودة بين الطرفين نتيجة حدوث مشاكل متفرقة ظهرت فيها سوء النية من أحد الأطراف ، وفى هذه الحالة لابد من اللجوء الى طرف ثالث محايد يتسم بالنزاهة، وذلك لعرض أسباب النزاع عليه، ولابد أن يكون لهذا الطرف علاقة بين طرفى النزاع، وأن يتفقا عليه وفى أغلب الأحيان يكون الطرف الثالث معلوما وله سلطات يستطيع من خلالها إبداء رأيه بوضوح تام.

تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية : ـ

دائما يكون رئيس فريق التفاوض عن **الطرف الأول**،وكذلك رئيس فريق **الطرف** الآخر

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:-

1- د .احمد أبو الوفا،"المفاوضات الدولية"،القاهرة ،دار النهضة العربية ،الطبعة الأولى، 2005.

2- د . أحمد فهمي جلال ،"مهارات التفاوض" ، القاهرة ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة ،الأولى ،2007.

3- ام غانم فنجان موسى ،فاطمة فاتح أحمد،"أخلاقيات التفاوض" ، القاهرة،مصر،الطبعة 2009.

4- باترسون،جيمس ج. ، " كيف تصبح مفاوضا ناجحا" ، الرياض ، مكتبة جرير ،1999.

5- باربارا اندرسون،" التفاوض الفعال-مهارات التفاوض الإحترافى"، مكتبة الهلال،الدولية للنشر،2014

6- باسم الحميري، "مهارات ادارية" ،عمان ،الاردن الطبعة ، 2010.

7- بتيرها نسون ضغط العمل "طريقك للنجاح"، مكتبة جرير، 1998.

8- د. تونى هوب ، "إدارة العقل" ، د/ جيلان بتلر ، مكتبة جرير، 1998.

9- ثابت عبد الرحمن أدريس، "التفاوض – مهارات واستراتيجيات"، الدارالجامعية، الاسكندرية، 2001

10- د.ثابت عبد الرحمن إدريس، " المدير والتحديات المعاصرة" ، مكتبة عين شمس، 1992.

11- د.جوديت فيشر ، "فن إدارة الاختلاف- دليل المفاوض الفعل" ، ترجمة علا احمد،بدون تاريخ.

12- جورج فولر، "دليل المفاوض" ، مكتبة جرير، الطبعة الرابعة، 2012.

13- جـون د. جـاردنر، "التميـز فـي الموهبـة والقيـادة" ، ترجمـة/ محمـد محمـود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع،(القاهرة – الكويت – لندن :1989).
14- جيـرارد إينـدبنرج، "أسـس التفـاوض"، ترجمـة حـازم عبـد الـرحمن، المكتبـة الأكاديمية، القاهرة، 1998 13- جيفين كينيدى، " قمة التفاوض لعقد الصفقات الرابحة والعلاقات الناجحة"، ترجمة أميرة نبيل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (إصدارات بميك)، القاهرة، 2001.
15- أ. حسان خضر،" خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض" ، القاهرة ، المعهد العربي للتخطيط ، إبريل، 2005
16- د.حسن محمد وجيه ، "مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي" ، عالم المعرفة ، العدد المائة وتسعون أكتوبر، الكويت، 1994.
17- ريتشـارد ايـه لـوكى ، جـيمس جـى باترسـون،" كيـف تكـون مفاوضـاً أفضـل" ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى،2011م.
18- ستيفن اكرويد وبول طوميسون، " سوء السلوك التنظيمى – حقل معرفى جديد" ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
19- سهيل حسين الفتلاوى، "فن المفاوضـات المباشـرة عن النبـى محمد (صـلى اللـه عليه وسلم)"، الناشر دار الفكر العربى، القاهرة، 2001.
20- سيد عليـوة، "مهـارات التفـاوض والجوانـب القانونيـة للتعاقـد"، القـاهرة، الناشـر جزيرة الورد، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة،2002.
21- سـيد عليـوة، "مهـارات التفـاوض سـلوكيات الاتصـال والمسـاومة الدبلوماسـية والتجاريـة فـى المنظمـات الإداريـة"، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإداريـة، القـاهرة، 1987.
22- صديق عفيفى،جرمين حزين سعد، "التفاوض الفعال فى الحياة والأعمال"،مكتبة عين شمس، القاهرة،1986.

23- عبد الحكم الخزامى،"أسس عملية التفاوض"، بناء المفاوض الفعال،مكتبة ابن سينا، القاهرة،1998.
24- عبد السلام عياد، "المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل"، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.
25- عبد الكريم أحمد الخزامي ،"أسس عملية التفاوض بناء المفاوض الفعال" ، مصر، القاهرة
26- عمر صقر، "التفاوض التجارى الدولى"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
27- عثمان العثماني، "قواعد التفاوض" ، مؤسسة الوثبة للصحافة والنشر، أبو ظبي، الإمارات، 2000.
28- فاروق السيد عثمان، "سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات"،منشأة المعارف، الاسكندرية،1998.
29- فاروق السيد عثمان،"التفاوض الفعال في الحياة والأعمال"،مكتبة عين شمس،الطبعة الأولى، 2004
30- فيليب روبينز، " التفاوض فن الفوز" ، دار الخلود للنشر، 2010
31- كيت كينان،"أصول المفاوضة الإدارية"،ترجمة مركز التعريب والبرمجة،الدار العربية للعلوم، 1996.
32- مايكل اندرسون، " الجرأة فى التفاوض"، ترجمة هيثم نشواتى، المبيكان للنشر،الطبعة الأولى،2011.
33- مجدى عبد الله شراره،"التفاوض-نماذج عملية للمفاوضة الجماعية"،مكتبة التكامل بالزقازيق،1998).
34- - مجدى عبد الله شراره،"قانون العمل رقم 12 لسنة 2003،رؤية نقابية"،2003

35- مجـــدى عبـــد اللـــه شراره،"المفاوضـــة الجماعيـــة وعلاقـــات العمل،بـــدون ناشر،2015.
36- محسـن الخضـيرى، "تنميـة المهـارات التفاوضـية"، الـدار المصـرية اللبنانيـة، القاهرة، 1993.
37- د.محســن احمــد الخضــيرى،" مبــادىء التفاوض"،مجموعــة النيــل العربيــة للنشر،الطبعة الأولى، 2003م.
38- محمـد حسـنين هيكـل، " المفاوضــات السـرية بـين العـرب وإسـرائيل"، دار الشروق، القاهرة، 1996.
39- نـادر أحمد أبـو شيخة، "أصـول التفـاوض"، مكتبـة مجدلاوي، عمـان، الأردن ، طبعة 2000.
40- ويليـام أورى، فـن التفــاوض،" ترجمــة نيفـين عـزاب"، الـدار الدوليــة للنشــر والتوزيع، 2001.
41- يوسف ميخائيل أسعد، " تعلم فن التفاوض" ، دار غريب ، القاهرة ،1997.

الدوريــات:-

1-أبو المجد إبراهيم، "أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات النفسية لدي مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام" ، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد الثاني عشر، العدد الحادى والخمسين، 2002.

2-إينـاس مكـي عبد نصـار، " التفـاوض الالكتروني دراسة مقارنة في ظل بعض التشريعات العربية المعاصرة"، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية،المجلد21، العدد 3 ، 2013

4-قدرى حنفى، "حول سيكولوجية التفاوض"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد الحادى عشر، العدد الثانى والثلاثون، 2001.

(جـ) مصادر أخرى:-

1-حسين خلف موسى ، "إستراتيجيات التفاوض مع التطبيق العملي من الخبرة المصرية"، المركز الديمقراطى العربى في قسم الدراسات والعلاقات الدولية, قسم الدراسات والنظم. السياسي، http://www.ecwregypt.org/Arabic

ثانياً: المراجع الأجنبية -:

1- Adair, et.al.: "Negotiation Behavior when Cultures Collide " The united states and Japan. J. of Applied Psychology , (2001).

2- DeDreu, & et.al.: "Influence of social Motive on Integrative Negotiation": A Meta-analytic review and Test of Two Theories. J. of personality and social Psychology, (2000).

3- Knight, Carolyn S.: "Negotiation Skills for parents": How to Get the special Education your child with Disabilities Needs, August 2005.

4- Michael Schatzki, Wayne R. Coffey,” Negotiation The Art of Getting What You Want, 2010.

5- Steven P. Cohen,” Negotiating Skills for Managers", McGraw-Hill,2013

6- Stuchlmacher, & Champage: “The Impact of time Pressure and Information on Negotiation process and decision”. Group Decision and Negotiation, (2000).

7- Tinsley, “How Negotiators to yes: predicting the constellation of strategies used Across Cultures to Negotiate Conflict”, J. of applied Psychology, (2001).

8- Zeng, Dajun and sycara, Katia ,”Benefits in Negotiation”. Proceedings of AAAI (Ameriean association for Antificial Intelligence), 1997.

الاصدارات للمؤلف

التفاوض-نماذج عملية للمفاوضة الجماعية.
الحركة النقابية المصرية –دراسة تحليلية لنتائج انتخابات النقابات العمالية دورة 2001-2006
قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 –رؤية نقابية.
علاقات العمل الفردية.
واجبات وحقوق العمال وانقضاء علاقة العمل.
المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل.
السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل.
الحوار الاجتماعى كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
رحلة قانون المنشآت الصغيرة.
مقومات إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة.
دور النقابات العمالية فى ترشيد سياسات الموارد البشرية فى الشركات متعددة الجنسيات.
مقومات ادارة وتنمية النقابات العمالية بهدف تعظيم الأداء.
ادارة الانتاج والعمليات(المبادئ-الأساسيات-المناهج الحديثة).
مراقبة الجودة وتطور أنظمة الجودة.
ادارة المشتريات والمخازن.
السلوك التنظيمى.
الإدارة المالية والتمويل والاستثمار.
مبادئ الادارة والتنظيم.
الاتجاهات والأدوار الحديثة فى إدارة الموارد البشرية.
موسوعة الحق فى العمل اللائق عدد (11 كتيب).
الحق فى العمل فى القوانين والتشريعات العربية والدولية.
الحقوق والحريات النقابية.
التأمين على العمال فى المنشآت والقطاع غير الرسمى.
مبادئ السلامة والصحة المهنية.
واجبات وحقوق العمال فى ضوء القوانين والتشريعات المصرية.
علمتنى الحياة(قصص من مواقع العمل).
المرأة العاملة.
قيمة العمل الانسانى.

تطور فكرة العمل.
العولمة ونهاية عصر العمل.
الدليل الارشادى للمدربين.

رقم الإيداع 82 32/ 2017
الترقيم الدولى: N.B.S.I. 978-977- 5387-30-1